

HOCHSCHULE UND FORSCHUNG



DAUERSTELLENKONZEPTE AN UNIVERSITÄTEN

Eine explorative Untersuchung

Von Roland Bloch, Anne K. Krüger, Carsten Würmann



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT
HALLE-WITTENBERG

weizenbaum
institut



Gefördert durch die
Max-Traeger-Stiftung
der GEW

Impressum

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
Hauptvorstand
Reifenberger Straße 21 | 60489 Frankfurt
Tel.: 069 78973-0
info@gew.de | www.gew.de

Verantwortlich: Dr. Andreas Keller
Gestaltung: Studio Schmidt, Frankfurt
Korrektorat: Andrea Vath
Foto: mauritius images / Alamy Stock Photos / Bernhard Classen

Juli 2024

INHALT

Vorwort von Andreas Keller	4	7 Organisation	34
Executive Summary	6	7.1 Strategische Personalplanung der Fakultäten	
1 Einleitung	9	7.2 Flexibilität	
1.1 Fragestellung und Zielsetzung		7.3 Zuordnung der Stellen	
1.2 Hintergrund und Forschungsstand		7.4 Finanzierung	
1.3 Wissenschaftliche und politische Relevanz		7.5 Lehrkapazitäten	
2 Fallauswahl und methodisches Vorgehen	11	7.6 Zum Verhältnis von befristeten und unbefristeten Stellen	
3 Karrieremodelle in der Diskussion	13	8 Zusammenfassung und Ausblick	44
3.1 Wissenschaftsrat		8.1 Entwicklung von Dauerstellenkonzepten	
3.2 Hochschulrektorenkonferenz		8.2 Umsetzung	
3.3 Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft		8.3 Herausforderungen und Lösungswege	
3.4 Netzwerk Gute Arbeit in der Wissenschaft		8.4 Ausblick	
4 Der Prozess der Entwicklung von Dauerstellenkonzepten	16	Literatur	48
4.1 Partizipation			
4.2 Akteure			
4.3 Umsetzung			
5 Stellenprofile	22		
5.1 Daueraufgaben auf Dauerstellen			
5.2 Qualifikation			
5.3 Auswahl und Entfristung			
5.4 Tätigkeitsprofile und Lehrdeputate			
6 Wege zur Dauerstelle	29		
6.1 Attraktivität			
6.2 Übergänge und Durchlässigkeit			
6.3 Beratung & Führung			

DAUERSTELLEN FÜR DAUER- AUFGABEN – DIE VERANTWORTUNG DER HOCHSCHULEN

VORWORT VON ANDREAS KELLER

Dauerstellen für Daueraufgaben – mit diesem Motto macht sich die Bildungsgewerkschaft GEW seit Jahren für faire Beschäftigungsbedingungen und verlässliche Karrierewege an Hochschulen und Forschungseinrichtungen stark. Im Fokus der Kampagne stand in letzter Zeit der Kampf um eine Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG). Noch ist offen, ob die Ampelkoalition in dieser Wahlperiode die Gesetzesnovelle zum Abschluss bringt. Fest steht aber schon heute, dass die Reform, so sie denn kommt, kein großer Wurf werden und die Wissenschaftsarbeitgeber wohl kaum zu einer substanziellen Verbesserung ihrer Einstellungspolitik verpflichtet dürfte. Damit rückt verstärkt in den Blick, welchen Beitrag die Wissenschaftseinrichtungen selbst leisten können, um für mehr Dauerstellen in Forschung und Lehre zu sorgen.

Die GEW hat bereits 2012 mit dem Herrschinger Kodex „Gute Arbeit in der Wissenschaft“ (www.herrschingerkodex.de) eine Blaupause für entsprechende Selbstverpflichtungen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen vorgelegt. Seitdem haben sich etliche Wissenschaftseinrichtungen auf den Weg gemacht, entsprechende Kodizes und Richtlinien zu verabschieden oder Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen mit ihren Betriebs- und Personalräten auszuhandeln. Das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern setzt Anreize für die Universitäten, über die geförderten Tenure-Track-Professuren hinaus Konzepte vorzulegen, die die Transparenz und Planbarkeit von Karrierewege verbessern. Darüber hinaus erkennen mehr und mehr Institutionen, dass sie im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte attraktive Beschäftigungsbedingungen anbieten müssen, wozu vor allem auch mehr Dauerstellen und eine Planbarkeit von Karrierewegen gehören.

Die Rahmenbedingungen sind also günstig dafür, dass sich die Hochschulen und Forschungseinrichtungen unabhängig vom Gesetzgeber auf den Weg machen, die Weichen für Dauerstellen für Daueraufgaben in der Wissenschaft zu stellen. Gleichwohl gibt es dagegen nach wie vor viel Widerstand und Beharrungsvermögen, nicht nur in den Leitungen der Wissenschaftseinrichtungen, sondern auch ihren Fakultäten, Fachbereichen und Instituten sowie bei Professor*innen.

Es ist das Verdienst von Dr. Roland Bloch, Dr. Anne K. Krüger und Dr. Carsten Würmann, in der vorliegenden explorativen Untersuchung am Beispiel von zehn von 23 Universitäten, die bereits über zentrale oder dezentrale Dauerstellenkonzepte verfügen, erforscht zu haben, wie Universitäten die Forderung nach Dauerstellen für Daueraufgaben aufgreifen und erarbeiten und mit welchen Herausforderungen und Problemen sie bei der Erarbeitung und Umsetzung entsprechender Konzepte konfrontiert sind. Grundlage dafür sind neben einer Auswertung von Dokumenten Interviews mit Vertreter*innen sowohl der Universitätsleitungen und -verwaltungen als auch der Personalräte und Mittelbauvertretungen.

Erfreulich ist, dass den Ergebnissen der vorliegenden Expertise zufolge die reflexartige Abwehr von Dauerstellenkonzepten zunehmend einer aufgeschlossenen Haltung weicht. Widerspruch gibt es dagegen häufig von den dezentralen Verwaltungseinheiten, insbesondere den Fakultäten. Entscheidend ist, welche Tätigkeitsprofile und Karrierewege für Dauerstellen neben der Professur entwickelt und etabliert werden. Der GEW und ihren Vertreter*innen vor Ort an Hochschulen und Forschungseinrichtungen werden die Rezeption und Auswertung der Ergebnisse helfen, die Erarbeitung und Umsetzung von Dauerstellenkonzepten konstruktiv und kritisch zu begleiten.

Ich danke den Autor*innen für die hartnäckige Arbeit an dem Projekt, dessen Ergebnisse auf der 12. GEW-Wissenschaftskonferenz, welche die Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit der GEW im Februar/März 2024 in Bremerhaven durchgeführt hat, präsentiert wurden. Ich freue mich, dass die Ergebnisse nun als GEW-Publikation vorliegen und wünsche ihnen eine breite Rezeption durch Wissenschaft und Wissenschaftspolitik. Mein Dank gilt ferner der Max-Traeger-Stiftung für die freundliche Förderung des Projekts. ■

Frankfurt am Main, im Juli 2024

DR. ANDREAS KELLER
STELLVERTRETENDER VORSITZENDER UND
VORSTANDSMITGLIED FÜR HOCHSCHULE UND
FORSCHUNG DER GEW

EXECUTIVE SUMMARY

Problemaufriss

In den letzten Jahren haben sowohl aktuelle Debatten (#ichbinhanna) als auch politische Programme (Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern, Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken) sowie Gesetzesreformen (Novelle des Berliner LHG) und gewerkschaftliche Initiativen (Dauerstellen für Daueraufgaben) verstärkt die Erwartung an die Universitäten gerichtet, dauerhafte Karriere- und Beschäftigungsperspektiven jenseits der Professur zu schaffen. Während auf wissenschaftspolitischer Ebene hierfür bereits verschiedene Modelle entwickelt worden sind (z. B. von der Hochschulrektorenkonferenz, dem Wissenschaftsrat und der GEW), ist die Ebene der Universitäten und die ersten Versuche einer dortigen Umsetzung dieser Forderungen bislang nicht untersucht worden. Die vorliegende explorative Studie füllt diese Lücke, indem sie den Fokus darauf richtet, wie erste Universitäten diese Forderungen aufgreifen und entsprechende Dauerstellenkonzepte entwickeln, welche Überlegungen dahinterstehen, vor welche Herausforderungen und Probleme sie dabei gestellt sind und wie sie diese Konzepte umsetzen.

Anlage der Untersuchung

Die Studie basiert auf einem zweistufigen Untersuchungsdesign. In einem ersten Schritt wurde eine Feldanalyse zur Erhebung von Dauerstellenkonzepten im staatlichen Universitätssektor in Deutschland durchgeführt. Die Websites der Universitäten wurden daraufhin durchsucht, ob es Angaben zu Dauerstellen im Mittelbau bzw. zu Karrierewegen neben der Professur gibt. Insgesamt wurden 74 Universitäten in die Analyse einbezogen, von denen 23 über zentrale oder dezentrale Dauerstellenkonzepte verfügen. Diese Konzepte unterscheiden sich erheblich in ihrem Umfang. Sie reichen von knappen überblicksartigen Flyern über eher bürokratisch gehaltene Richtlinien bis zu umfassenden Entwürfen neuer Karrieremodelle neben der Professur. An vielen Universitäten wird nur ein Rahmen gesetzt, den die Fakultäten dann inhaltlich mit eigenen Dauerstellenkonzepten füllen sollen. Zum Teil wird auf zentraler Ebene auch nur auf diesbezügliche Aktivitäten der Fakultäten verwiesen, auf die diese beispielsweise per Rektorats- oder Senatsbeschluss verpflichtet worden waren.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Feldanalyse wurden in einem zweiten Schritt Personen identifiziert, die mit der Entwicklung und Umsetzung von Dauerstellenkonzepten befasst sind. Es wurden nur solche Fälle in die Untersuchung einbezogen, in denen an der Hochschule konkret an bzw. sogar schon mit Dauerstellenkonzepten gearbeitet wird. So wird deutlich, welche Modelle und Überlegungen aktuell an den Universitäten diskutiert und praktiziert werden. Es wurden insgesamt zehn leitfadengestützte Interviews mit Personen verschiedener Gruppen und Funktionen an zehn Universitäten geführt, darunter Mittelbauvertretungen, Personalräte sowie Personen aus Verwaltung und Leitung. Ziel der Interviews war es, Informationen über (1) den konkreten Entwicklungsprozess hinsichtlich Partizipation, der beteiligten Akteure und konkreter Umsetzung, (2) die Entwicklung von Stellenprofilen von der dafür notwendigen Qualifikation über die Tätigkeitsbeschreibung bis zur Auswahl, (3) die Wege auf die Dauerstellen und (4) ihrer organisationalen Durchführung und Einbettung zu erhalten.

Ergebnisse

Aus den Interviews wurden konkrete Herausforderungen und zentrale Bausteine einer grundlegenden Reform der Karriere- und Beschäftigungsstrukturen an Universitäten herausgearbeitet. Sie verdeutlichen jene Themen, die in der Diskussion um Dauerstellen adressiert werden, wie auch jene Aspekte, die ein Dauerstellenkonzept beinhalten muss, um es sowohl an die Bedarfe der Universität und ihrer Fakultäten anzupassen als auch entsprechend qualifiziertes Personal dafür zu finden bzw. zu entwickeln.

Zunächst müssen zwei Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung eines Dauerstellenkonzeptes erfüllt sein:

- Die *Leitung* muss die Entwicklung des Dauerstellenkonzepts unterstützen. Nur so lässt sich ein verbindliches Konzept für die gesamte Universität entwickeln. Eine breite Beteiligung unterschiedlicher Gruppen, Gremien und Bereiche sichert die Akzeptanz innerhalb der Universität.
- Die *Fakultäten* müssen in die Umsetzung des Dauerstellenkonzept eingebunden sein, denn eine Reform der Beschäftigungs- und Karrierestrukturen in der Wissenschaft kann nur mit der Professor:innenschaft erreicht werden. Dauerstellenkonzepte sollten hinreichend offen sein, damit die Fakultäten eigene Schwerpunkte setzen können, und sie sollten hinreichend verbindlich sein, damit sich die Fakultäten ihrer Umsetzung nicht entziehen können.

Als konkrete Herausforderungen wurden folgende Punkte benannt:

- **Finanzierung**
Die Umsetzung von Dauerstellenkonzepten ist keine Ressourcenfrage, da durch die Begrenzung der Erfahrungsstufen kein finanzieller Unterschied zwischen be- und entfristeten Stellen gesehen wird. Mehrkosten entstehen, wenn Dauerstellen höher eingruppiert werden, doch wird dieser Weg angesichts begrenzter Ressourcen bislang kaum beschritten. Globalhaushalte und Drittmittel können zudem Wege sein, alternative Ressourcen zu erschließen.
- **Lehrkapazitäten**
Die allgemeine Erwartung ist, dass die Umsetzung von Dauerstellenkonzepten kapazitätsneutral erfolgen sollte, d. h. die Lehrkapazität darf weder erhöht noch verringert werden. Die Zuordnung eines bestimmten Lehrdeputats zu konkreten Stellenprofilen wird durch strukturelle Vorgaben, fachkulturelle wie standortgebundene Traditionen und individuelle Arrangements erschwert.
- **Organisationsentwicklung**
Die Zuordnung von Dauerstellen innerhalb der Organisationsstrukturen einer Universität ist sowohl hinsichtlich der fachlichen Einbindung als auch der Reduzierung bestehender Abhängigkeiten eine entscheidende Frage. Eine einheitliche Lösung zeichnet sich hier bislang nicht ab. Die Entwicklung eines Dauerstellenkonzepts kann aber als Anlass dienen, historisch gewachsene Organisationsstrukturen zu überdenken und ggf. beispielweise als Departmentstruktur neu zu ordnen.

Als notwendige Bausteine von Dauerstellenkonzepten wurden vor diesem Hintergrund folgende Aspekte identifiziert:

- **Tätigkeitsprofile**
Dauerstellen erfordern es, klare Tätigkeitsprofile zu entwickeln, die sich nicht allein auf die anfallenden Daueraufgaben beschränken, sondern den Stelleninhaber:innen Teilhabe am akademischen Betrieb als vollwertige Wissenschaftler:innen ermöglichen. Solche Tätigkeitsprofile berücksichtigen auch individuelle Fähigkeiten und Leistungen, die im besten Fall gezielt entwickelt werden und so eine hohe Passung und Arbeitsmotivation gewährleisten.
- **Personalplanung**
Im Rahmen einer strategischen Personalplanung legen die Fakultäten fest, welches Personal sie für welche Aufgaben benötigen.
- **Auswahl**
Offene Ausschreibungen, transparente Anforderungen und ein geregeltes Auswahlverfahren, an dem mehrere Personen beteiligt sind, befördern eine passgenaue Auswahl und eine sachorientierte Auswahlentscheidung.
- **Entfristung**
Neben der Besetzung vorab definierter Dauerstellen geht es auch um die Entfristung von bislang befristet Beschäftigten. Der Hintergrund ist, dass oftmals eher diskutiert wird, bereits bestehende Stellen in Dauerstellen umzuwandeln, als neue zu schaffen. Hier geht es um transparente Regelungen der Entfristung durch klar definierte Tätigkeitsprofile und Entfristungskriterien.
- **Karrierewege**
Die Schaffung neuer Karrierewege legitimiert Dauerstellen als Karriereziel jenseits der Professur und ermöglicht eine gezielte Personalentwicklung. Die Durchlässigkeit zu anderen Karrierewegen erhöht die Attraktivität von Dauerstellen und die Rekrutierung von kompetentem Personal.
- **Personalstrukturentwicklung**
Transparente Tätigkeitsprofile und eine strategische Personalplanung ermöglichen eine gezielte und zukunftsgerichtete Personalstrukturentwicklung, die u. a. ein angemessenes Verhältnis zwischen Dauer- und Qualifikationsstellen definiert. Eine fächerunabhängige Quote von Dauerstellen wird dabei abgelehnt. Überlegungen zu einer Mindestausstattung an Qualifikationsstellen werden als Alternative gesehen.

Entwicklungstrends

Zwar werden die Effekte von Dauerstellenkonzepten erst über einen längeren Zeitraum eintreten. Die Diskussionen und Aktivitäten an den untersuchten Universitäten weisen aber darauf hin, dass sich bereits jetzt ein Wandel in den Einstellungen beobachten lässt: Es wird anerkannt, dass es in der Wissenschaft Daueraufgaben gibt, die auf Dauerstellen übernommen werden sollen. Dauerstellen, die in der hochschulpolitischen Diskussion lange als „Trostpreis“, „Karrieresackgasse“ oder als Synonym für personelle wie inhaltliche Erstarrung galten, werden so aufgewertet. Nun kommt es darauf an, Tätigkeitsprofile und Karrierewege zu entwickeln, um Dauerstellen neben der Professur als legitimes und attraktives Karriereziel zu etablieren, um die Erbringung der zentralen Aufgaben in Lehre, Forschung und Administration durch entsprechend qualifiziertes Personal zu ermöglichen und diesem Personal gleichzeitig eine attraktive Beschäftigungsperspektive zu bieten. ■

1 EINLEITUNG

1.1 Fragestellung und Zielsetzung

Bislang ist die Personalstruktur an deutschen Universitäten zweigeteilt: Auf der einen Seite gibt es unbefristete Professor:innen, auf der anderen Seite befristete Qualifikant:innen, zumeist in der Kategorie des wissenschaftlichen Mitarbeiters. Die Qualifikationsphase und die durch sie begründete befristete Beschäftigung wird durch das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) auf maximal zwölf Jahre plus eventuelle Kompensationen für Care-Tätigkeiten (Familienkomponente) begrenzt. Spätestens dann, so die Intention des Gesetzgebers, solle eine Entscheidung über eine unbefristete Anstellung getroffen werden. In Deutschland heißt dies bislang: Entweder erfolgt der Ruf auf eine Professur oder man scheidet aus dem Wissenschaftssystem aus. Es gibt zwar auch unbefristete Stellen unterhalb der Professur, aber es ist bislang – bis auf wenige lokale Ausnahmen – unregelmäßig, wie man auf diese gelangen kann (Bloch & Würmann 2021).¹

In den letzten Jahren haben sowohl aktuelle Debatten (#ichbinhanna) als auch politische Programme von Bund und Ländern (Tenure-Track-Programm, Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken) sowie Gesetzesreformen (Novelle des Berliner Hochschulgesetzes) und gewerkschaftliche Initiativen (Dauerstellen für Daueraufgaben) verstärkt die Erwartung an die Universitäten² gerichtet, dauerhafte Karriere- und Beschäftigungsperspektiven jenseits der Professur zu schaffen. Diese Erwartung trifft auf Universitäten, die ihrem Selbstverständnis nach bislang primär Qualifizierungsinstanzen für ein wissenschaftliches Personal sind, das nicht auf Dauer an ihnen verbleiben wird (Bloch & Krüger 2023). Dauerstellenkonzepte waren hier bislang nicht vorgesehen.

Auf wissenschaftspolitischer Ebene wurden bereits verschiedene Modelle für Dauerstellen und Karrierewege vorgelegt (siehe 3.). Nicht untersucht wurden aber bislang die Universitäten und ihre Versuche, Dauerstellenkonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Die vorliegende explorative Studie füllt diese Lücke, indem sie den Fokus darauf richtet, wie Universitäten diese Forderungen aus der öffentlichen Diskussion aufgreifen, was für Dauerstellenkonzepte sie entwickeln, welche Überlegungen dahinterstehen, vor welche Herausforderungen und Probleme sie dabei gestellt sind und wie sie diese Konzepte umsetzen.

1.2 Hintergrund und Forschungsstand

Bislang gibt es kaum Untersuchungen zu Dauerstellenkonzepten. Eine Reihe von Studien in der Hochschulforschung setzt sich hingegen mit den Bedingungen und Folgen prekärer Beschäftigung in der Wissenschaft auseinander (z. B. Bloch et al. 2014; Kreckel & Zimmermann 2014; Schneijderberg & Götze 2020; Winterhager et al. 2017). An den Universitäten stellen Dauerstellenkonzepte zudem ein neues Phänomen dar. Zwar gab es in der Vergangenheit immer wieder Ansätze wie beispielsweise die gesetzliche Einführung von neuen Personalkategorien für Dauerstellen (z. B. Akademischer Rat), doch konnten sich diese nicht in der Breite des Systems durchsetzen. Wenn es Dauerstellen gibt, so sind sie durch lokale Konstellationen oder historische Pfadabhängigkeiten (z. B. Umbau des ostdeutschen Hochschulsystems) begründet.

1 Befristet beschäftigt werden kann wissenschaftliches Personal nach Ablauf der Qualifikationsphase nur noch, wenn es aus Drittmitteln finanziert wird. Auch hier kann nicht von einem geregelten Karriereweg gesprochen werden, sind doch solche Stellen den Konjunkturen der Forschungsförderung unterworfen.

2 Auch an Fachhochschulen wird diese Erwartung gerichtet. Sie trifft dort allerdings auf einen zahlenmäßig wesentlich kleineren Mittelbau, denn bislang gibt es an ihnen kaum Qualifikationsstellen. Fachhochschulen bemühen sich aktuell verstärkt darum, überhaupt als Qualifikationseinrichtungen für wissenschaftliches Personal anerkannt zu werden, d.h. das Promotionsrecht zu erlangen. Nichtsdestotrotz ist die Zahl der im Mittelbau Beschäftigten an den Fachhochschulen in den letzten Jahren stetig gestiegen (Bloch et al. 2021). Es handelt sich dabei eher um Funktions- oder Projektstellen und nicht um jene Qualifikationsstellen, für die an Universitäten nun Dauerstellenkonzepte entwickelt werden sollen. Die Untersuchung beschränkt sich daher auf den staatlichen Universitätssektor.

Vereinzelt lassen sich seit den 2000er Jahren Initiativen von Universitäten beobachten, Dauerstellenkonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Darüber hinaus spielt die Entwicklung von Dauerstellenkonzepten aktuell allenfalls als Teil von Personalentwicklungskonzepten eine Rolle, die beispielsweise von den Universitäten für die Teilnahme am Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern vorgelegt werden mussten. Im Rahmen einer von der Max-Traeger-Stiftung geförderten Studie zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland wurden 43 Personalentwicklungskonzepte erhoben und ausgewertet (Bloch et al. 2021). In einigen Konzepten sind bereits konkrete Entwürfe zur Reform der Personalstruktur vorhanden, die auch die Einführung von Dauerstellen vorsehen. Wie es jedoch um ihre Umsetzung steht, konnte im Rahmen dieser Studie nicht ermittelt werden und ist dementsprechend weiterhin unklar.

1.3 Wissenschaftliche und politische Relevanz

Die Forderung nach transparenten und verlässlichen Karrierewegen in der Wissenschaft, für die Dauerstellen als zentral gelten, ist aktuell Gegenstand von öffentlichen Debatten. So wurde unter #ichbinhanna die Befristungspraxis an wissenschaftlichen Einrichtungen stark kritisiert (siehe Bahr et al. 2022). Auf der anderen Seite haben die Bayreuther Erklärung der Universitätskanzler:innen (2019³), in der die Notwendigkeit mehrheitlich befristeter Beschäftigung in der Wissenschaft begründet und legitimiert wird, sowie die teilweise stark ablehnenden Reaktionen der Berliner Universitäten auf die Novelle des Berliner Hochschulgesetzes 2022, die eine Anschlusszusage⁴ für Wissenschaftler:innen auf Qualifikationsstellen vorsieht, für Unmut gesorgt. Auch die aktuell anstehende Novelle des WissZeitVG hat das Thema Dauerstellen bzw. den Übergang in eine unbefristete Beschäftigung wieder in den Fokus der politischen Debatte gerückt. Schon länger fordert hier etwa die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) Dauerstellen für Daueraufgaben. Dabei werden insbesondere die Länder in die Pflicht genommen, die zusätzlichen Mittel des Zukunftsvertrags Studium und Lehre für den Ausbau von Dauerstellen an den Hochschulen zu nutzen, wie es in der Verwaltungsvereinbarung vorgesehen ist.⁵

Die Studie trägt zu diesen Debatten unmittelbar bei, indem sie erstmalig den Stand der aktuellen Reformbemühungen der Universitäten in Deutschland hinsichtlich ihrer Personalstruktur explorativ untersucht. Auf diese Weise können erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit die aktuellen Diskussionen tatsächlich eine Veränderung an der universitären Basis bewirken. Denn in den letzten Jahren ist immer wieder deutlich geworden, dass es nicht allein reicht, auf der politischen und gesetzgeberischen Ebene Veränderungen vorzunehmen. Vielmehr ist es entscheidend, dass an den Universitäten selbst Reformen initiiert werden, nicht zuletzt aufgrund ihrer gestärkten Autonomie, um zu transparenten und verlässlichen Karrierewegen zu gelangen.

Ziel der Studie ist es zu untersuchen, wo welche Reformmaßnahmen diskutiert bzw. bereits umgesetzt und welche Probleme und Herausforderungen durch die jeweiligen Akteure artikuliert werden. Auf diese Weise liefert die Studie erste empirische Befunde über den Stand des angestrebten „Kulturwandels“⁶ im Wissenschaftssystem und trägt so dazu bei, Problemlagen und Beratungsbedarfe bei der Entwicklung und Umsetzung von Personalstrukturereformen zu identifizieren. ■

3 Siehe https://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/05_Publikationen/2017_-_2010/20190916_Bayreuther_Erklaerung_der_Universitaetskanzler_brfp.pdf

4 § 110 Absatz 6 Satz 2 BerlHG in der Fassung vom 05.07.2022

5 § 1 Absatz 2 Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über den Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken vom 06.06.2019

6 So beispielsweise in der Präambel der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 16.06.2016: „Gleichzeitig wollen Bund und Länder mit diesem Programm den mit der Etablierung der Tenure-Track-Professur verbundenen Kulturwandel fördern und die Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals an den Universitäten so weiterentwickeln, dass sie den neuen Karriereweg optimal ergänzt.“

2 FALLAUSWAHL UND METHODISCHES VORGEHEN

Die Studie basiert auf einem zweistufigen Untersuchungsdesign. In einem ersten Schritt wurde zwischen April und August 2023 eine Feldanalyse zur Erhebung von Dauerstellenkonzepten im staatlichen Universitätssektor in Deutschland durchgeführt. Die Websites der Universitäten⁷ wurden daraufhin durchsucht, ob es Angaben zu Dauerstellen im Mittelbau bzw. zu Karrierewegen neben der Professur gibt. Insgesamt wurden 74 Universitäten in die Analyse einbezogen. Von diesen Universitäten verfügen 23 Universitäten über zentrale

oder dezentrale Dauerstellenkonzepte (siehe Tab. 1). Weitere 13 Universitäten nennen die Entwicklung eines Dauerstellenkonzeptes als ein Ziel in ihrem Personalentwicklungskonzept, das sie für die Teilnahme am Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern hatten vorlegen müssen (Krüger 2020). Entsprechende Aktivitäten ließen sich aber auf ihren Websites nicht feststellen, so dass diese Universitäten nicht in die Untersuchung einbezogen wurden.

Tab. 1: Dauerstellenkonzepte an Universitäten

Universität	Aktivität	Jahr
Aachen, RWTH	Dauerstellenkonzept	2016
Berlin, Humboldt-U	Kommission für Dauerstellenkonzept, „2 Pfade+ Modell“	2022
Bielefeld, U	Personalstrategie, „Academic Tenure“-Konzept	2023
Bremen, U	Dauerstellenkonzept (Fakultäten)	2018
Chemnitz, TU	Funktionsstellenkonzepte (Fakultäten) ⁸	o.J.
Darmstadt, TU	Richtlinien zur Einrichtung von Stellen für Dauerfunktionen für Wissenschaftliche Mitarbeiter (Funktionsdauerstellen)	2005
Dortmund, TU	Dauerstellenkonzept	2020
Düsseldorf, U	Dauerbeschäftigungskonzept (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät)	2018
Erlangen-Nürnberg, U	Dauerstellenkonzept (Fakultäten)	2015
Frankfurt a.M., U	Dauerstellenkonzept (Fakultäten)	o.J.
Greifswald, U	Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion	2015
Hannover, U	Dauerstellenkonzept (Fakultäten) ⁹	2019
Hildesheim, U	Leitlinie gute Beschäftigung	2017
Hohenheim, U	Entfristungskonzept	2017
Jena, U	Dauerstellenkonzept	2016
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	Multi-Track-Strategie	2012
Köln, U	Leitlinie zu Dauerbeschäftigungsmöglichkeiten	2021
Konstanz, U	Attraktive und verlässliche Karrierewege für exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler	2023
Lübeck, U	Personalentwicklungskonzept	2022
Magdeburg, U	Dauerstellenkonzept (Fakultäten)	2019
Rostock, U	Dienstvereinbarung zur wissenschaftsadäquaten Vertragsgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen	2017
Saarbrücken, U des Saarlandes	„Führungskräfte-Track-Modell“	o.J.
Würzburg, U	Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Bereich (2017)	2017

7 Nicht in die Analyse einbezogen wurden Pädagogische Hochschulen, weitere Ein-Fächer-Universitäten, die beiden Universitäten der Bundeswehr und die Fern-Universität Hagen, da hier besondere Bedingungen für die Einrichtung von Dauerstellen vorherrschen.

8 Auf der Homepage des Zentrums für den wissenschaftlichen Nachwuchs der TU Chemnitz werden unterschiedliche Möglichkeiten für eine dauerhafte Beschäftigung jenseits der Professur genannt. Ausgeführt werden diese Möglichkeiten aber nur in nicht-öffentlichen Rundschreiben des Rektorats (siehe <https://www.tu-chemnitz.de/zfwn/kfdwn/index.php>).

9 Im Hochschulentwicklungsplan 2023 werden Dauerstellenkonzepte der Fakultäten genannt, in denen Positionen unterhalb der Professur beschrieben und Verfahren ihrer Besetzung festgelegt werden sollen (U Hannover 2019: 15). Im Hochschulentwicklungsplan selbst listen die Fakultäten alle Dauerstellen im Mittelbau mit Aufgabenbeschreibungen auf, machen darüber hinaus aber keine Angaben zu ihrer Besetzung oder ihre Einbindung in Karrierewege.

Die 23 online erhobenen Konzepte unterscheiden sich erheblich in ihrem Umfang. Sie reichen von knappen überblicksartigen Flyern über eher bürokratisch gehaltene Richtlinien bis zu umfassenden Entwürfen neuer Karrieremodelle neben der Professur. An vielen Universitäten wird nur ein Rahmen gesetzt, den die Fakultäten dann inhaltlich mit eigenen Dauerstellenkonzepten füllen sollen. Zum Teil wird auf zentraler Ebene auch nur auf diesbezügliche Aktivitäten der Fakultäten verwiesen, auf die diese beispielsweise per Rektorats- oder Senatsbeschluss verpflichtet worden sind.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Feldanalyse wurden in einem zweiten Schritt Personen identifiziert, die mit der Entwicklung und Umsetzung von Dauerstellenkonzepten befasst sind. Es wurden nur solche Fälle in die Untersuchung einbezogen, in denen an der Hochschule konkret an bzw. sogar schon mit Dauerstellenkonzepten gearbeitet wird. So wird deutlich, welche Modelle und Überlegungen konkret an Universitäten diskutiert und praktiziert werden. Es wurden insgesamt zehn leitfadengestützte Interviews mit 14 Personen verschiedener Gruppen und Funktionen an zehn Universitäten geführt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über alle Interviews.

Ziel der Interviews war es, Informationen über erstens den konkreten Entwicklungsprozess hinsichtlich der Partizipation, der beteiligten Akteure und der konkreten Umsetzung, zweitens über die Entwicklung von Stellenprofilen von der dafür notwendigen Qualifikation über die Tätigkeitsbeschreibung bis zur Auswahl, drittens über die Wege auf die Dauerstellen und viertens über ihre organisationalen Durchführung und Einbettung zu erhalten. ■

Tab. 2: Interviewpartner:innen

Interview	Funktion
Interview 1	Verwaltung
Interview 2	Personalrat (2 Personen)
Interview 3	Dekan:in
Interview 4	Verwaltung (2 Personen)
Interview 5	Mittelbauvertretung
Interview 6	Mittelbauvertretung (2 Personen)
Interview 7	Mittelbauvertretung
Interview 8	Verwaltung (2 Personen)
Interview 9	Mittelbauvertretung
Interview 10	Leitung

3 KARRIEREMODELLE

IN DER DISKUSSION

Die Diskussion um Dauerstellenkonzepte ist keineswegs neu. Seit Jahren existiert ein großer Konsens darüber, dass dem extrem hohen Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse in der Wissenschaft Einhalt geboten werden müsse. Zentrale Akteure der Wissenschaftspolitik haben sich dazu mit verschiedenen Konzepten positioniert. All diese Konzepte eint dabei, dass sie sich insgesamt für mehr Dauerstellen aussprechen, eigene Ideen für Dauerstellenkonzepte enthalten und die Entwicklung solcher Konzepte von den Universitäten verlangen.

3.1 Wissenschaftsrat

In seinen „Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten“ von 2014 definiert der Wissenschaftsrat einen eigenständigen Karriereweg für wissenschaftliches¹⁰ und wissenschaftsnahes¹¹ Personal neben der Professur. Begründet wird dies damit, dass Daueraufgaben auch von entsprechend dauerhaft beschäftigtem Personal übernommen werden sollen. Hierfür sollen die Universitäten die etablierten Personalkategorien des wissenschaftlichen Mitarbeiters und der Lehrkraft für besondere Aufgaben¹² nutzen, da diese „eine Spezialisierung [erlauben], aber auch breiter angelegte Profile zu[lassen]“ (Wissenschaftsrat 2014: 52).

Grundsätzlich hält der Wissenschaftsrat fest, dass die Definition eines Karriereziels eine unbefristete Beschäftigung bei Zielerreichung impliziert. Der Karriereweg zu diesem Ziel kann hingegen durch befristete Beschäftigung gekennzeichnet sein. Allerdings sei „eine Aneinanderreihung von befristeten Verträgen in verschiedenen Projekten nicht als gestalteter Karriereweg zu bewerten“ (Wissenschaftsrat 2014: 41). Vielmehr müssten

Anforderungen, Aufstiege und Übergänge festgelegt werden. Während die formale Anforderung für eine dauerhafte Beschäftigung als wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in in der Regel die Promotion ist, seien die inhaltlichen Anforderungen „so vielfältig wie die Studienangebote und Forschungsbereiche an Universitäten“ (Wissenschaftsrat 2014: 52). Diese Vielfalt sei zwar funktional für die Universität, aber „in der Vergangenheit ist es vielfach zu unsystematischen, auch zufälligen Funktionszuweisungen gekommen“ (Wissenschaftsrat 2014: 46). Dementsprechend konnte sich auch kein Personal gezielt für diese Positionen qualifizieren. Eine aufgabengerechte Personalstruktur hingegen erfordere es, Tätigkeitsprofile für diese Positionen festzulegen und diese mit einer offenen und transparenten Personalgewinnung sowie einer systematischen Personalentwicklung zu verbinden. Die Stellenprofile sollen sich klar von Professuren unterscheiden. Auch können Anreizinstrumente wie Zielvereinbarungen und Leistungszulagen für auf Dauerstellen beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiter:innen zur Anwendung kommen. Insbesondere Entscheidungen über Aufstieg und Entfristung sollen in transparenten Verfahren nach dem Leistungsprinzip erfolgen.¹³ Ein entsprechend gestalteter Tenure Track für wissenschaftliche Mitarbeiter:innen sei aber rechtlich nicht ohne weiteres möglich, da ihre Befristung bereits durch das WissZeitVG bzw. das Teilzeitbefristungsgesetz geregelt wird.

Dauerstellenkonzepte sollen nach den Vorstellungen des Wissenschaftsrats von den einzelnen Organisationseinheiten, in der Regel den Fachbereichen, entwickelt werden. Eine aufgabengerechte Personalstruktur erfordere eine langfristige gemeinsame Personalplanung, „die den fächerspezifischen Bedarf professoraler oder

10 „Wissenschaftliches Personal bezeichnet Personen, die in einzelnen Leistungsbereichen von Universitäten tätig sind und im Unterschied zu Professorinnen und Professoren nur teilweise Führungsverantwortung wahrnehmen“ (Wissenschaftsrat 2014: 43).

11 „Wissenschaftsnahes Personal bezeichnet Personen, die in Wissenschaftsmanagement und -administration tätig sind und ebenfalls im Rahmen der Personalkategorie „Wissenschaftlicher Mitarbeiter“ beschäftigt werden (nicht als Verwaltungspersonal, wobei es hier Überschneidungen geben kann)“ (Wissenschaftsrat 2014: 43).

12 Der Wissenschaftsrat differenzierte allerdings nicht weiter zwischen diesen beiden Kategorien, sondern schlug letztere den ersteren zu (Wissenschaftsrat 2014: 41).

13 Eine Unterscheidung innerhalb von Personalkategorien beispielsweise zwischen junior und senior sei nur dann sinnvoll, „wenn verbindliche und transparente Kriterien für den Zugang und den Aufstieg vereinbart und die Anforderungen und Aufgabenprofile auf den Karrierestufen klar beschrieben worden sind.“ (Wissenschaftsrat 2014: 57).

wissenschaftsnaher Daueraufgaben und befristeter Qualifikationsstellen ermittelt“ (Wissenschaftsrat 2014: 74f) und festlegt, welche jeweiligen Fachkenntnisse und Kompetenzen für die Erfüllung von Daueraufgaben benötigt werden. Dies beinhaltet explizit auch Positionen im Wissenschaftsmanagement. Dauerstellen sowohl des wissenschaftlichen als auch des wissenschaftsnahen Personals sollen Organisationseinheiten, und nicht einzelnen Professuren, zugeordnet werden, auch weil das Personal auf solchen Dauerstellen möglicherweise länger an der Universität tätig sein wird als die jeweiligen Professor:innen.¹⁴ Solche Organisationseinheiten können „z. B. Fakultät, Fachbereich, Department, Institut, Sektion“ (Wissenschaftsrat 2014: 12) sein, wobei „aus Sicht des Wissenschaftsrates Departmentstrukturen mit eigenem Personalbudgets“ (Wissenschaftsrat 2014: 15) besonders geeignet sind.

Hinsichtlich der Rahmenbedingungen fordert der Wissenschaftsrat generell den Ausbau von Dauerstellen. Es sei weder funktional noch den anfallenden Daueraufgaben angemessen, wenn der Anteil unbefristeter Stellen inklusive der Professuren bei weniger als einem Drittel des wissenschaftlichen Personals insgesamt liege (Wissenschaftsrat 2014: 43). Professuren und Dauerstellen im Mittelbau sollen deshalb gleichermaßen ausgebaut werden (Wissenschaftsrat 2014: 75). Die konkrete Ausgestaltung des Verhältnisses von unbefristetem und befristetem Personal müsse aber „Fachspezifika“ (Wissenschaftsrat 2014: 85) berücksichtigen.

3.2 Hochschulrektorenkonferenz

Im Mai 2014 verabschiedete die Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) eine Empfehlung für einen „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur“. Dieser Orientierungsrahmen definiert unterschiedliche Karrierewege bzw. -ziele nach der Promotion. Die HRK (2014: 4) unterscheidet hier grob zwischen zwei Karrierephasen nach der Promotion: erstens die „Qualifikationsphase“, in der Wissenschaftler:innen sowohl abhängig als auch unabhängig forschen und die nicht länger als drei Jahre dauern sollte, sowie

zweitens die „Entscheidungsphase“, in der Wissenschaftler:innen bereits unabhängig „auf je nach Fachkultur ganz unterschiedlichen Stellen“ forschen und die maximal sechs Jahre dauern sollte.¹⁵

Auch wenn angestrebt wird, dass bereits zu Beginn der zweiten Phase „Klarheit über den angestrebten Karriereweg mit seinen Chancen und Risiken bestehen [sollte]“ (HRK 2014: 4), so ist doch auch für die HRK klar, dass schon allein quantitativ nur eine Minderheit eine unbefristete Professur wird erreichen können. Auch bei Berücksichtigung alternativer Karrierewege außerhalb der Wissenschaft gibt es deutlich mehr Promovierte als freiwerdende Professuren. Hinzu kommt, dass viele Postdoktorand:innen Daueraufgaben an den Hochschulen übernehmen, aber nur befristet beschäftigt werden. Um solche Aufgaben „sachgemäß“ erfüllen zu können, seien „dauerhafte akademische Positionen“ (HRK 2014: 5) erforderlich. Solche Positionen können auf unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte bezogen sein. Die HRK differenziert hier zwischen Forschung, Lehre, Forschungs- und Informationsstruktur sowie Wissenschaftsmanagement.

Die Hochschulen werden aufgerufen, zusammen mit ihren Fakultäten Daueraufgaben zu identifizieren und „Konzepte für das notwendige Stellenportfolio“ (HRK 2014: 8) zu entwickeln. Die Stellenbesetzungen sollten in „qualitätsgeleitete[n], objektivierbare[n] und transparente[n] Auswahlverfahren“ (HRK 2014: 8) erfolgen. So könne auch die Geschlechtergerechtigkeit und Diversität gestärkt werden. Die HRK fordert die Hochschulen dazu auf, Personalentwicklungskonzepte für die gesamte Hochschule zu entwickeln, die nicht nur für die Übernahme von Daueraufgaben vorbereiten, sondern auch Befristungsregeln, Beratungs- und Qualifizierungsangebote sowie Kooperationen umfassen. In einer nachfolgenden Empfehlung präzisierte die HRK 2015, dass es an den Hochschulen neben unbefristeten Funktionsstellen notwendigerweise auch befristete Qualifikations- und Projektstellen geben müsse. Für letztere definiert diese Empfehlung Befristungsregeln beispielsweise hinsichtlich der Mindestvertragslaufzeiten.¹⁶

14 Befristet beschäftigtes Personal soll hingegen weiterhin einzelnen Professuren zugeordnet bleiben (Wissenschaftsrat 2014: 55).

15 Weil das WissZeitVG die Höchstbefristungsdauer nach der Promotion auf sechs Jahre begrenzt, liegt es auf der Hand, dass die Maximaldauer beider von der HRK definierten Karrierephasen nicht ausgeschöpft werden kann. Diese läge bei neun Jahren und kann nur durch die Anwendung von Sonderregeln erreicht werden (Familienkomponente, Promotionsbonus). Die HRK weist denn auch explizit darauf hin, dass diese Phasen „nicht formal verbindlich [sind] und in unterschiedlichen Zeitspannen und Ausprägungen durchlaufen werden“ (HRK 2014: 4). Unter Bezugnahme auf das *European Framework for Research Careers* werden die dort genannten Deskriptoren des *recognised* (R 2) und des *established researcher* (R 3) auf die Qualifikations- resp. Entscheidungsphase bezogen.

16 Transparente Stellenbesetzungsverfahren werden allerdings nur für unbefristete Funktionsstellen gefordert. Offen bleibt, aus welchen Gründen dies nicht für befristete Stellen erfolgt.

3.3 Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft

Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) fordert unter dem Slogan „Dauerstellen für Daueraufgaben“ einen Anteil von mindestens 50 Prozent Dauerstellen beim wissenschaftlichen und künstlerischen Personal neben der Professur. Aufgaben im Wissenschaftsmanagement sollen zu 100 Prozent auf Dauerstellen wahrgenommen werden. Bei befristeten Qualifizierungsverträgen soll die Höchstbefristungsdauer nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz ausgeschöpft werden und damit eine Regellaufzeit von sechs Jahren gelten (GEW 2022a: 7). Da der unbestimmte Rechtsbegriff der „Qualifizierung“ im WissZeitVG „zum Feigenblatt für die ausufernde Befristungspraxis in der Wissenschaft geworden“ (GEW 2022a: 3) sei und sich der Zeitvertrag längst zur Regel und die Dauerstelle zur besonders zu rechtfertigenden Ausnahme entwickelt habe, bedürfe es einer Engführung des Qualifizierungsbegriffs, d.h. eine Begrenzung der Qualifizierungsziele von nicht-promoviertem wissenschaftlichen und künstlerischen Personal auf die Promotion sowie von promoviertem wissenschaftlichen Personal auf die Habilitation oder eine gleichwertige Qualifizierung für eine Professur. Eine über die Promotion hinausgehende wissenschaftliche Qualifizierung verbessere die Arbeitsmarktposition außerhalb der Wissenschaft nicht, daher solle man sich nach der Promotion voll und ganz für einen wissenschaftlichen Karriereweg in Hochschule und Forschung entscheiden können, ohne dabei weiterhin mögliche Exit-Optionen mitdenken zu müssen.

Als Reformvorschlag zum derzeit gültigen WissZeitVG formuliert die GEW ein „Wissenschaftsentfristungsgesetz“ (GEW 2022b), in dem sie Dauerstellen für Daueraufgaben in Lehre, Forschung und Wissenschaftsmanagement gesetzlich verankern will. Eine Befristung von Arbeitsverträgen mit promoviertem wissenschaftlichen Personal ist nur dann gerechtfertigt, wenn diesem zugleich eine verbindliche und berechenbare Dauerperspektive eröffnet wird, z. B. über einen Tenure Track oder eine Anschlusszusage, die beide zu einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis führen, wenn die vereinbarten wissenschaftlichen Qualifizierungsziele erreicht werden. Mit Drittmitteln finanzierte Wissenschaftler:innen können nur dann befristet beschäftigt werden, wenn sie keine Daueraufgaben erfüllen. Alle wissenschaftlich Beschäftigten, die überwiegend Lehraufgaben oder Aufgaben in Wissenschaftsmanagement oder Wissenschaftsverwaltung übernehmen, seien aus dem Geltungsbereich dieses neuen Wissenschaftsentfristungsgesetzes auszuschließen; für diese Personengruppe sei explizit die unbefristete Beschäftigung gesetzlich zu verankern, sofern keine Sachgründe für eine Befristung nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz vorliegen. Eine neue Personal- und Karrierestruk-

tur könne nicht mehr allein auf die Professur ausgerichtet sein. Dauerstellen neben der Professur sollen mit der Einführung einer Department-Struktur einhergehen, der diese zugeordnet werden (GEW 2017: 10f).

3.4 Netzwerk Gute Arbeit in der Wissenschaft

Das Netzwerk Gute Arbeit in der Wissenschaft (NGA-Wiss) fordert als eine der grundlegenden Voraussetzungen für bessere Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft die Abschaffung des WissZeitVG. Spätestens nach der Promotion müsse das entfristete Beschäftigungsverhältnis Standard sein, die Promotion sollte grundsätzlich als Voraussetzung für ein unbefristetes Arbeitsverhältnis an einer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung ausreichen (NGAWiss 2020: 2). Entfristete Stellen mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten in Forschung, Lehre oder Organisation könnten dafür sorgen, dass „Kernkompetenzen akademischer Arbeit nicht länger bei Professor:innen konzentriert werden“ (NGAWiss 2020: 2). Schwerpunkte können dann variabel gesetzt werden sowie wechseln, und auch ein „Aufstieg zu verantwortlicheren Positionen mit größeren Entscheidungsbefugnissen“ (NGAWiss 2020: 2) sei denkbar.

Zur „Behebung der dringlichsten Personalnot insbesondere im Bereich der Lehre“ (NGAWiss 2020: 2) sei aktuell eine Entfristungsoffensive erforderlich: Entweder könne man in großem Maßstab befristete Mittelbaustellen durch Professuren ersetzen oder nichtprofessorale Dauerstellen (nach dem Muster von Lecturer und Reader-Stellen oder Akademischen Räten) massiv ausweiten, strukturell aufwerten und mit zusätzlichen Befugnissen bzw. Optionen ausstatten. Um diese grundlegende Änderung akademischer Beschäftigungsverhältnisse erfolgreich umzusetzen, sollte die Abschaffung des Sonderbefristungsrechts für Hochschulen von gezielten Anreizsystemen und der Sanktionierung von Massenbefristungen flankiert werden. Beide Wege ließen sich kombinieren, stellten aber unterschiedliche Anforderungen an die akademische Selbstverwaltung, in die alle nichtprofessoralen Beschäftigten gleichberechtigt einzubinden sind. Einer „Demokratisierung“ der Hochschulen komme im Prozess der Umstrukturierung deshalb eine zentrale Rolle zu. Es werde „unabdingbar sein, die Lehrstühle bzw. Arbeitsbereiche mit persönlich den Professor*innen unterstellten wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen durch demokratisch selbstverwaltete Institute mit einer Bandbreite formal gleichberechtigter, unbefristeter Positionen/Funktionsstellen zu ersetzen“ (NGAWiss 2020: 6). Entscheidungen über Personal, Mittelverteilung und wissenschaftliche Schwerpunkte müssten hier in kollegialer Auseinandersetzung getroffen, begründet und ausgehandelt werden. ■

4 DER PROZESS DER ENTWICKLUNG VON DAUERSTELLENKONZEPTEN

Während hochschulpolitisch die Entwicklung von Dauerstellenkonzepten schon weiter gediehen ist, steht die konkrete Umsetzung an den Universitäten noch am Anfang. Initiativen vor Ort gehen von verschiedenen Akteuren aus; die Umsetzung von Dauerstellenkonzepten gestaltet sich sowohl zwischen Universitäten (und Bundesländern) als auch innerhalb einer Universität divers. Während die Entwicklung von Dauerstellenkonzepten in der Regel von der Leitung vorangetrieben wird,¹⁷ sind dann die Fakultäten¹⁸ häufig die entscheidende Ebene für die Umsetzung der Konzepte. Wie kommt eine Universität also dazu, über Dauerstellen zu reden und sich schließlich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Aufgaben dauerhaft von welchen Stellen übernommen werden sollen? Und wie entwickeln sie daraus ein entsprechendes Dauerstellenkonzept?

4.1 Partizipation

Deutlich erkennbar ist, dass es sich bei diesem Prozess an keiner der hier untersuchten Universitäten um ein klares Top-down-Vorgehen handelt, indem die Leitung ein Dauerstellenkonzept ohne große Diskussion verordnete. In der Wahrnehmung der Beteiligten war es vielmehr „ein langer partizipativer Prozess“ (Interview 1, Verwaltung) – die Interviewpartner:innen sprechen von bis zu zwei Jahren –, in dessen Zuge ein Dauerstellenkonzept entwickelt und letztendlich beschlossen wurde.

Grundsätzlich ist erkennbar, dass vor Ort eine breite Beteiligung am Prozess der Entwicklung angestrebt wird, die gewährleisten soll, dass möglichst alle Gruppen und Gremien das Dauerstellenkonzept mittragen.

„Also wir haben wirklich mit allen, allen, allen dazu gesprochen. Alle Fachbereiche, alle verschiedenen Interessengruppen, Personalrat, Rektorat und Senat natürlich, Gleichstellungsreferat, also ganz breit. Und dabei gab es große Kontroversen, das ist völlig klar.“ (Interview 10, Leitung)

Auseinandersetzungen sowie divergente Interessen werden dabei gleichsam als gegeben und der Institution und dem Prozess immanent vorausgesetzt.

„Dann eine ganz große Herausforderung ist alles drumherum mit partizipativem Entstehungsprozess. (...) Einzubinden sind die Gleichstellung, ist der Mittelbau selber, der wissenschaftliche Personalrat, die Dekane, die Profs. Und die haben nicht alle die gleichen Bedarfe und Bedürfnisse. Und das auszuloten, das ist eine sehr große Herausforderung.“ (Interview 1, Verwaltung)

Eine Variante zur Minimierung von Konflikten besteht darin, nicht alle Akteure an dem Prozess zu beteiligen.

„Das [Konzept] hat die Hochschulleitung selbst, eine Reihe von Dekan:innen und eine Reihe von Professor:innen unter Begleitung der Zentralverwaltung [erarbeitet], ohne den akademischen Mittelbau. Das war eigentlich im Nachgang eine echte Schwierigkeit, dass der Mittelbau selbst nicht beteiligt war. Hat aber auch den Vorteil gehabt, dass man bestimmte Widerstände da gar nicht so diskutiert hat.“ (Interview 8, Verwaltung)

Werden bestimmte Gruppen nicht beteiligt, so können diese nicht ihre Interessen artikulieren, so dass es auch nicht zu Interessenkollisionen kommt. Allerdings bezieht sich dieser Vorteil nur auf den Entwicklungs-, nicht aber auf den Umsetzungsprozess, dessen Akzeptanz durch die vorangegangene Nicht-Beteiligung erschwert wird.

17 Es liegt auf der Hand, dass die Universitätsleitung auch Forderungen nach Dauerstellen entgegenwirken kann. Die vorliegende Studie beschränkt sich allerdings auf Universitäten, an denen sich bereits erste Aktivitäten in Richtung eines Dauerstellenkonzepts beobachten lassen. Würde eine Leitung sich allein obstruierend verhalten, wäre es dazu wohl kaum gekommen. Solche Fälle sind also nicht Teil dieser explorativen Studie.

18 Wir verwenden Fakultät synonym mit Fachbereich. Beides bezeichnet innerhalb der universitären Organisationsstruktur die Ebene unterhalb der Hochschulleitung.

„Die Fakultäten [waren] daran gar nicht beteiligt. Also, wir [haben] das mit dem Rektorat gemacht und das Rektorat [hat] dieses Papier dann rumgeschickt und die Fakultäten informiert, so, jetzt bitte mal ran. (...) Aber das zeigt auch ein bisschen, wie das Rektorat dahinterstand, weil das wäre da sicherlich eine Ochsentour gewesen, da durch die Fakultäten zu gehen. Und sie haben es, glaube ich, im Nachhinein ein bisschen gemerkt und teilweise auch ein bisschen den Fuß auf die Bremse gestellt. Es gab dann einen Prozess, wo dann das Rektorat oder Vertreter des Rektorats auch durch die Fakultäten gegangen sind und dann da darüber gesprochen haben. (...) Und mal erläutert haben. Und diese Verbindlichkeit, (...) diese 25 Prozent [Anteil von Dauerstellen] zu erreichen, (...) so doch schon so ein bisschen relativiert hat nach dem Motto: Sie können das, aber wir schreiben Ihnen das natürlich nicht vor.“ (Interview 2, Personalrat)

Das Dauerstellenkonzept, das in diesem Fall Leitung und Personalrat bilateral ausgehandelt hatten und das einen verbindlichen Anteil von 25 Prozent Dauerstellen vorgab, wurde im Anschluss wieder „relativiert“, um die an der Entwicklung nicht beteiligten Fakultäten für die Umsetzung gewinnen zu können.

Eine Arbeitsgruppe, eingesetzt von einer der Entwicklung eines Dauerstellenkonzepts zugewandten Leitung, in der alle relevanten Akteure inklusive der Verwaltung vertreten sind, schaffte in einem weiteren Fall eine breite Basis für einen fundamentalen Einstieg in die Diskussion der Frage.

„An der Arbeitsgruppe haben alle Statusgruppen teilgenommen zu gleichen Teilen, und nicht nur die Statusgruppen, sondern auch die Verwaltung zu großen Teilen. Das war also etwas, wo wir eigentlich wirklich mit großen und vereinten Kräften gerungen haben und überlegt haben und ausgehandelt haben und uns langsam mal vorwärts bewegt haben, zu fragen, (...) wie könnte man sich das dann vorstellen, was würde denn eigentlich passieren. Auch vielleicht um mal ein bisschen den Faktor Angst aus so einem System rauszunehmen, (...) was kostet es und so weiter und so fort. Alle diesen Fragen waren auf dem Tisch, und was geht rechtlich, ja, also wo kommen wir an Grenzen.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

Die eingesetzte Arbeitsgruppe war ein Instrument, um die Debatte, die vorher universitätsöffentlich geführt wurde, einzuholen. Deutlich wird hier der versachlichende Effekt. Mit der Verlagerung der Debatte in einen kleineren Kreis gelang es, Ängste vor entfristeten Stellen im Mittelbau abzubauen.

Breite Partizipation mag die Akzeptanz erhöhen, es wird dabei aber auch deutlich, dass die Bereitschaft, Beteiligung zuzulassen, nicht zugleich bedeutet, herrschende Machtstrukturen und Interessen damit außer Kraft zu setzen.

„Der Prozess ließ sich erst mal sehr gemütlich an, und zum Ende hin ist der Takt immer schneller geworden und irgendwann musste dann was an Konsens in diesen Arbeitsgruppen gefunden werden, das man dann an die übergeordnete Gruppe weitergeben konnte, und die dann an das Präsidium, und daraus ist dann ein erster Entwurf gestrickt worden eben unter diesen ganzen Auslassungen von bestimmten Ergebnissen. Das ist aber dann auch sehr stark kritisiert worden, als dann der Entwurf zum Kommentieren online stand gab es also sehr kritisches Feedback dazu, und das hat dann dazu geführt, dass irgendwann die Professor:innengruppe im Senat sich dann quasi den Prozess wieder zurückgeholt hat und ihren eigenen oder das, was da war, dann verbessert hat in ihren Augen. Das hat aber dann nicht dazu geführt, dass diese ganzen Aspekte, die da unterhalb der obersten Ebene vorlagen, dann da wieder reingekommen wären.“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

Die Delegation in Arbeitsgruppen ermöglichte an dieser Universität zwar eine sachorientierte Diskussion. Der erzielte Konsens wurde jedoch nicht auf der nächsthöheren Ebene angenommen. Das Zitat macht deutlich, dass letztendlich die Statusgruppe entscheidet, die in allen universitären Gremien die Mehrheit stellt: die Professor:innen.

An einer weiteren Universität existiert lediglich eine Arbeitsgruppe mit einem weniger klar definierten Auftrag, die zudem über einen längeren Zeitraum personell nicht betreut wurde.

„Also wir haben so was wie, was sich nennt, eine Karrierewege AG. Die hat sich ein paar Mal getroffen. Dann hat leider die Person gekündigt, die Personalentwicklung machen sollte an der [Universität] und dann haben sie lange keine gefunden. Deswegen hat die lange brachgelegen, die AG, und nun soll sie sich wieder treffen, aber es gestaltet sich schwierig.“ (Interview 7, Mittelbauvertretung)

Hier geht es zunächst darum, eine Diskussion über Dauerstellen zu führen, ohne den konkreten Auftrag zu haben, ein Konzept zu entwickeln. Diese Arbeitsgruppe ist dann eher ein Forum des Austausches, das der kontinuierlichen Befassung mit der Thematik dient, aber nicht der Entwicklung eines verbindlichen Dauerstellenkonzepts. Hinzu kommt, dass für die Kontinuität der Arbeitsgruppe die Gefahr besteht, dass sie vom persönlichen Engagement Einzelner abhängt.

4.2 Akteure

Ein Prozess mit breiter Beteiligung muss zunächst initiiert werden. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei in den untersuchten Fällen die Universitätsleitung ein.

„[D]ass unser Rektor in der letzten Wahlperiode damit angetreten ist und die Initiative vom Rektor kommt. Und er explizit [eine:n Prorektor:in] für [spezifischer Zuständigkeitsbereich] benannt hat, der er genau diesen Auftrag als Hauptauftrag gegeben hat: Bitte in der Amtsphase ein [spezifisches Konzept] entwickeln.“ (Interview 1, Verwaltung)

Ein Dauerstellenkonzept zu entwickeln kann explizit Teil der Agenda einer neuen Hochschulleitung sein. Ist dies bereits Teil ihres Wahlprogramms, so erfährt das Anliegen durch den Wahlerfolg eine breite Legitimität innerhalb der Universität. Der Prozess kann mehr oder weniger sofort initiiert werden, wie es auch an dieser Universität der Fall war. Dass das Vorhaben eine hohe Priorität hat, wird zudem dadurch signalisiert, dass nicht die Administration, sondern die Leitung selbst den Prozess initiiert und durchführt.

„[W]ir hatten eine Hochschulleitung, die sich sehr vehement gegen [die Forderung nach Dauerstellen] ausgesprochen hat (...). Und dann aber auch zurückgetreten ist und gesagt hat, das Feld sollen nun andere bestellen. Und wir haben eine neue Hochschulleitung, die zumindest zum derzeitigen Stand sehr viel kooperativer mit diesen ganzen Fragen umgeht. Sehr viel mehr Offenheit und Verständnis zeigt dafür, dass die Universität sich verändern muss, dass neue Arbeitsbedingungen geschaffen werden müssen, um überhaupt noch attraktiv zu sein auch als Arbeitgeber insgesamt. (...) Und deshalb ist es gut, dass jetzt die neue Universitätsleitung sich das ein bisschen auch mit auf die Fahnen geschrieben hat. Und wir müssen mal schauen, wie lange sie sich das darauf schreibt. Aber wir sind jetzt erstmal ein bisschen optimistischer (...), dass da ein stärkeres Vertrauen auch da ist, dass die Universitäten mitmachen wollen und nicht nur der Mittelbau.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

An dieser Universität hatte der Mittelbau bereits deutliche Forderungen artikuliert, die aber nicht von der alten Leitung geteilt worden waren. Erst der Wechsel der Leitung brachte das Vorhaben zurück auf die Agenda der Universität. Ein entsprechend breiter Diskussionsprozess wurde angestoßen, gerade weil dieser Impuls nicht mehr allein vom Mittelbau ausging. Dies zeigt sich auch an anderen Universitäten:

„Die Initiative ging, glaube ich, parallel aus einmal von der Mittelbau-Initiative bei uns. (...) Und auf der anderen Seite das Rektorat, wo wir schon eben auch gesehen haben, dass es für die Zukunftsfähigkeit der Universität notwendig ist, sich hier klar zu positionieren und auch Konzepte anzubieten.“ (Interview 10, Leitung)

Hier waren sich Leitung und Mittelbau von Beginn an einig, einen entsprechenden Prozess zu initiieren, wenn auch aus unterschiedlichen Beweggründen. Diese Leitung operiert primär unter strategischen Gesichtspunkten mit Blick auf die Gesamtorganisation, wobei sie sich hochrezeptiv gegenüber externen Forderungen nach einer Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ihres wissenschaftlichen Personals zeigt. Anstatt hierarchisch zu steuern, wie es die Stärkung der Leitungsebene durch die Organisationsreformen im Zuge von New Public Management nahe legt, ist diese Leitung bestrebt, den Prozess partizipativ zu gestalten (siehe oben).

Mittelbau und Personalrat agieren ihrem Selbstverständnis nach als Interessenvertretung der Beschäftigten. Wird der Personalrat eingebunden, so kann er für Akzeptanz bei den Beschäftigten sorgen. Macht sich ein Personalrat die Entwicklung eines Dauerstellenkonzepts für das wissenschaftliche Personal zu eigen, so erschwert dies ein Ignorieren des Anliegens von der Leitungsseite.

„Wenn ich mal ein bisschen Eigenwerbung machen darf, glaube ich, es ist wirklich wichtig, dass man einen engagierten Personalrat hat. Also ich glaube, ohne unsere Initiative zusammen mit dem Rektor, ja, also ein Personalrat, der das Thema auf dem Schirm hat und der sich da seit Jahren inhaltlich irgendwie mit beschäftigt hat, der vielleicht auch gute Argumente einbringen kann, der es dann dem Rektor ermöglicht, in seiner Bekanntgabe-Mail auch zu schreiben, ‚In Zusammenarbeit mit dem Personalrat erstellt, bei Fragen wenden Sie sich bitte auch an den Personalrat.‘ Also ich glaube, dass das ein ganz wichtiger Faktor ist.“ (Interview 2, Personalrat)

In diesem Fall wurde das Dauerstellenkonzept bilateral zwischen Leitung und Personalrat ausgehandelt. Der Personalrat setzte das Thema überhaupt erst auf die Agenda. Das ist aber nicht an allen untersuchten Universitäten so gewesen. An anderen Universitäten haben sich Mittelbau-Initiativen gegründet, die weiterreichende Forderungen artikulieren, die so nicht von der Leitung geteilt wurden. Die Konzeptentwicklung erforderte hier einen Interessenausgleich.

Mit Leitung, Personalrat und Mittelbau-Initiativen sind die wesentlichen Akteure in dem Prozess der Entwicklung von Dauerstellenkonzepten genannt. An keiner der untersuchten Universitäten ging die Initiative von der Professor:innenschaft aus.

4.3 Umsetzung

Mit der Entwicklung und Verabschiedung eines Dauerstellenkonzepts ist der Prozess noch lange nicht abgeschlossen. In den Interviews wird von den Herausforderungen berichtet, die entstehen, wenn man das Konzept auch umsetzt. Ein Weg, der hier eingeschlagen wurde, war es, dass die Leitung sich auch die Umsetzung des Dauerstellenkonzepts zur Aufgabe macht.

„Es wird Chefsache. Also die Universität hat dieses Rahmenkonzept erstellt und die Fakultäten machen jeweils für die Fakultät ein eigenes Konzept, wo sie genau sagen, wieviel eigentlich für welche Aufgaben, et cetera. Und das Rektorat muss zustimmen. Der Personalrat stimmt zu.“ (Interview 2, Personalrat)

Die Umsetzung zur „Chefsache“ zu erklären artikuliert in diesem Fall eine klare Erwartungserhaltung gegenüber den Fakultäten, nun tätig zu werden. Universitäten in Deutschland sind aber weniger hierarchisch, sondern primär dezentral organisiert, so dass die hochschulinternen Governance-Mechanismen einem Top-down-Durchgreifen entgegenstehen (vgl. Hüther & Krücken 2012).

„Also die Fakultäten, da gab es massiven Widerstand.“ (Interview 1, Verwaltung)

Die Rolle der Fakultäten ist zentral. Hier wurde einerseits auf die Unterschiede hinsichtlich der Disziplinen und der Konkurrenzsituation mit außeruniversitären Arbeitsmärkten hingewiesen, aus denen heraus jeweils unterschiedliche Vorstellungen über die Ausgestaltung der Personalstruktur erfolgten. Andererseits kann auch das Engagement sehr unterschiedlich ausfallen, was zu unterschiedlichen Geschwindigkeiten im Prozess führt.

Insgesamt wurde auch hier deutlich, dass der Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung bei den Professor:innen liegt. Sie bestimmen über die Ausrichtung der Fakultäten; ihre Interessen sind entscheidend. Zugleich misstrauen sie der Leitung. Sie befürchten, dass sachliche Gesichtspunkte mit politischen Erwägungen über die Möglichkeiten einer Neuverteilung von Ressourcen verengt werden. Die Verhandlungen über die Umsetzung werden deshalb als „universitäre[r] Machtkampf“ (Interview 2, Personalrat) beschrieben, der alle Ebenen der Universität durchzieht.

„[D]er größte Widerspruch aus den Fachbereichen zu diesem Thema kam daher, dass die Sorge bestand, man will uns was wegnehmen, also beispielsweise, wenn wir jetzt auf eine Professur verzichten und hoffen, stattdessen eben Ratsstellen beispielsweise zu bekommen, dann könnte das Rektorat sagen, oh, ihr braucht diese Professur nicht? Prima, dann sacken wir die Professur mitsamt der Ausstattung ein. Das war, glaube ich, die größte Sorge an der Stelle. Wir haben alles gegeben, um diese Befürchtungen zu zerstreuen“ (Interview 10, Leitung)

Als eine Variante der Konfliktentschärfung wird hier die Entscheidungsverlagerung in die Zukunft genannt. Maßnahmen können beispielsweise erst bei einer Neubesetzung greifen.

„Wir sehen eben auch, das haben die Diskussionen ganz klar gezeigt, wir können nicht in eine aktive Professur eingreifen. Das funktioniert einfach nicht. Und wir nehmen unglaublich viel Druck aus dem Kessel, wenn wir den Professoren sagen, bitte denkt darüber nach, wie ist die Zukunft des Bereichs dann nach euch. Und dadurch ist eine viel, viel größere Offenheit.“ (Interview 10, Leitung)

Konflikte der Gegenwart werden durch die Zukunftsorientierung umschifft.

Allerdings unterscheiden sich die Umsetzungsstrategien nicht nur zwischen den Universitäten in unserem Sample. Auch innerhalb der Universitäten variiert die Umsetzung erheblich zwischen den Fakultäten.

„Und dann sind wir in der Umsetzung und da läuft es wie überall. Es gibt Fakultäten, die sind wahn-sinnig schnell. Also bei uns war es, glaube ich, die Fakultät Informatik, die hat dann schon [direkt nach der Verabschiedung des Konzepts] alles umgesetzt. Die hatten das, glaube ich, schon in der Schublade, das Papier, keine Ahnung, die hatten zack, zack alles sofort parat. Und dann gibt es halt Fakultäten wie die drei, die immer noch nicht, sozu-sagen noch nicht mal ein Konzept erstellt haben für ihre Fakultät. Es gibt Fakultäten, die haben nicht so viel Interesse daran. Es gibt halt auch Professuren, die sagen ‚Nein, wieso soll ich Dauerstellen besetzen, ich möchte lieber meine Qualifikationsstellen behalten!‘, weil das wird ja auch diskutiert. Je mehr Dauerstellen, desto weniger Qualifikationsstellen.“ (Interview 2, Personalrat)

Während die einen Dauerstellenkonzepte als Chance begreifen, ihre Personalstruktur neu zu ordnen, möchten die anderen den Status quo beibehalten. Diese unterschiedlichen Reaktionen auf das Dauerstellenkonzept der Universität machen deutlich, warum Veränderungen der Personalstruktur als ein langfristiges Projekt gesehen werden.

„Fragen Sie mich in zehn Jahren nochmal, weil ja, wir haben diese Stellenkategorien eingerichtet, und ja, wir können hier was anbieten, aber ob man das damit erreicht, was man sich wünscht, was ja eigentlich langfristig tatsächlich eine Änderung an der Struktur, der personellen Struktur dieser Universität ist, das kann man meines Erachtens höchstens in zehn Jahren sagen, eher vermutlich noch weiter, weil man das auf diese kurzfristig angelegten Zeiten nicht wirklich einschätzen kann.“ (Interview 8, Verwaltung)

An einer Universität wurde diesem Problem mit Planspielen begegnet, um die Zukunftsfähigkeit bestimmter Konzepte auszutesten.

„[A]ber das sind natürlich alles auch Modelle die also so eine Struktur in einem Institut, ist ja klar, da ist eine Personalstruktur, da kann man nicht einfach jetzt sagen, da reden wir jetzt rein mit einem, mit der Kettensäge und machen alles neu. Das sind Modellierungen, Ummodellierungen dauern eben Jahre, Jahrzehnte, also wir haben Planspiele gemacht, also an meinem eigenen Institut, die gingen bis 2035.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

Trotz der Erstellung eines Dauerstellenkonzepts kann der Prozess der Umsetzung jedoch auch ins Leere laufen. Eine der untersuchten Universitäten verfügt schon länger über ein Dauerstellenkonzept. Hier zeigte sich, dass die neue Dauerstellenkategorie nur sehr bedingt die in sie gesetzten Erwartungen erfüllte bzw. in der Einschätzung der Mitarbeiter:innen kaum auf die monierten Zustände reagierte. Das führte dazu, dass man von einer weiteren Schaffung solcher Positionen absah.

„Also eigentlich ist es dann zu einem Titel ehrenhalber geworden, es konnten nur Leute, die bereits entfristet waren sich da überhaupt, ihren Hut in den Ring werfen oder werfen lassen. Und dann gab es genau eine Runde, die dann auch ziemlich auf Kritik gestoßen ist im Rahmen der Mitarbeiterschaft, und danach gab es dann keinen neuen Versuch mehr.“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

Zudem müssen in die Entwicklung eines Dauerstellenkonzepts auch die (tarif-)rechtlichen Regelungen mit einbezogen werden. So ist an Universitäten bislang keine Höhergruppierung bei gleichbleibender Tätigkeitsbeschreibung vorgesehen, was zur Folge hat, dass man nicht ohne weiteres in andere Gehaltsklassen eingruppiert werden kann.¹⁹

„Da stand drin, alle brauchen eine Aufstiegsmöglichkeit. Von E13 auf 14 oder von E14 auf 15. Die [Fakultäten] haben gesagt, interessant, Verwaltungsleitung, aber dann müsst ihr uns einmal die Gesetzeslücke zeigen, wie wir das machen können.“ (Interview 1, Verwaltung)

Reformen brauchen Bereitschaft zur Umsetzung, aber auch die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen.

„[U]nd du kannst halt kein Modell entwickeln oder, ja, also wenn du ein Gesetz hast, was eine Reform hat, und die Verordnungen, die stehen gegen die Reformen, und die Verordnung ist kein gesetzgeberischer Prozess, das ist etwas, ein Verwaltungsakt, das heißt, das muss die [Politik] machen.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

19 Es gibt allerdings Universitäten, an denen eine Höhergruppierung von promovierten wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen bei Vorliegen bestimmter Leistungen möglich ist. Dies wird z.B. durch Dienstvereinbarungen zwischen Leitung und Personalrat geregelt.

Zudem wurde in den Interviews deutlich, dass die Umsetzung selbst gekennzeichnet ist durch „neue Formblätter, neue Vorschriften, Handreichungen, die Arbeitsverträge müssen angepasst werden, die Prozesse müssen verändert werden“ (Interview 1, Verwaltung). In der formalen Einpassung der Dauerstellenkonzepte wird zu einem wesentlichen Teil über die konkrete Ausgestaltung entschieden.

„Und das, was wir jetzt eben im Senat verabschiedet haben, ist, und das ist vielleicht auch noch mal wichtig zu sagen, eine politische Richtungsorientierung. Alles, was da drinsteht, wird in vielen kleinen weiteren Beschlüssen in Fachbereichsräten, im Senat, im Rektorat, natürlich präzisiert, und dann natürlich irgendwie in eine umsetzungsreife Phase gebracht.“ (Interview 10, Leitung)

Dauerstellenkonzepte müssen also einerseits verbindlich genug sein, damit sich die Fakultäten ihrer Umsetzung nicht entziehen können. Andererseits müssen sie ausreichend offen sein, damit die Fakultäten die Umsetzung selbst gestalten können. Letzteres birgt die Gefahr einer nur formalen Umsetzung, die die ursprüngliche Intention kaum noch erkennen lässt, wobei hierfür letztendlich – darauf wurde mehrfach hingewiesen – nicht die Fakultätsebene, sondern die einzelnen Professor:innen entscheidend sind. Für eine lediglich formale Umsetzung und damit einhergehende Entkopplung der Personalstrukturen von den Dauerstellenkonzepten ließen sich keine Belege in den Interviews finden.

Jenseits der konkreten Umsetzung können Dauerstellenkonzepten zu Verschiebungen im Diskurs beitragen, indem sie beispielsweise für Problemlagen befristeter Beschäftigung sensibilisieren.

„Wir haben jetzt im Sommer im Senat dieses Konzept verabschiedet. Selbst, wenn wir dieses Konzept nicht verabschiedet hätten, die zweijährige Diskussion hat immerhin halt dazu geführt, dass es völlig präsent ist bei uns an der Universität. Also wenn wir jetzt irgendeinen Drittmittelantrag stellen, in dem wir Postdoc-Stellen beantragen, dann ist allen Beteiligten klar, wir müssen uns überlegen, wie sieht die ideale Qualifizierungskarriere für diesen Bereich aus? Ist das sinnvoll, dass wir da drei Jahre Postdoc-Stellen beantragen, müssen es sechs Jahre Postdoc oder müssen es zwei Jahre Postdoc-Stellen sein? Gibt es ganz unterschiedliche Antworten drauf. Aber die Leute stellen diese Fragen, weil das Thema jetzt eben präsent ist. Und das, glaube ich, ist momentan der größte Erfolg, dass niemand mehr dieses Thema bei uns im Haus ignoriert oder nicht kennt.“ (Interview 10, Leitung)

Eine solche diskursive Sensibilisierung beschränkt sich in diesem Fall allerdings auf die Gestaltung befristeter Beschäftigung. ■

5 STELLENPROFILE

5.1 Daueraufgaben auf Dauerstellen

Ausgangspunkt für Überlegungen zu Dauerstellen ist, dass es an der Universität Daueraufgaben gibt, die von dauerhaft beschäftigten Personen erfüllt werden sollen. Dabei wird vorausgesetzt, dass solche Daueraufgaben besser von unbefristetem als von befristetem Personal erfüllt werden können.

„Ich habe ein Interesse daran, sehr gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf solchen Daueraufgaben zu behalten. Und diese Reibungsverluste, die dann eintreten, wenn jemand eine solche Stelle verlässt, dann muss man wieder jemand Neues einarbeiten, die sind vielleicht mittlerweile auch zu groß.“ (Interview 3, Dekan:in)

„Auch eine ganz wichtige Entfristungskomponente bei den Funktionsstellen ist hier die Fachstudienberatung. Und das ist ja auch noch so ein Stellenkonzept, wo es, denke ich, absolut Sinn macht, je länger da jemand dabei ist, desto besser kann da natürlich auch eine Beratung erfolgen. Also wenn die Fachstudienberatung wirklich immer nur alle paar Jahre wieder neu besetzt werden würde, dann bräuchte man ja wieder eine Stelle, die dann die Fachstudienberatung erstmal überhaupt einführt oder überhaupt erst einarbeitet.“ (Interview 9, Mittelbauvertretung)

Als eine negative Konsequenz befristeter Beschäftigung, das machen die Interviews deutlich, wird die Diskontinuität in der Erfüllung notwendiger Aufgaben gesehen, die Folgekosten verursacht. Es entstehen „Reibungsverluste“. Immer wieder muss neues Personal eingearbeitet werden; über die Jahre erworbene Expertise für spezifische Bereiche geht verloren.

Zudem berichten die Interviewten von der Problematik, dass Daueraufgaben oftmals auf Qualifizierungsstellen geleistet werden. Die Erfüllung der Daueraufgaben kollidiert dann mit der Arbeit an der Qualifikation. Diese erfolgreich zu bewältigen ist aber für die berufliche Zukunft der Person auf der Stelle wesentlich bedeutender als die Daueraufgabe, da nur der erfolgreiche Abschluss der Qualifikationsarbeit den Verbleib in der Wissenschaft ermöglicht.

„Also ich glaube, dass zum Beispiel DFG-Graduiertenkolleg-Koordinatoren, dass das schlecht ist, dass das befristete Stellen sind. Weil damit lockt man Leute an, die eigentlich sich habilitieren wollen auf den Stellen und, surprise, das nicht gut schaffen (...) Und die aber ihren eigentlichen Job nicht gut machen. Und zwar, die Koordination, die ganze Verwaltung, dazu die Abrechnung, dann überhaupt keine Expertise zu der DFG haben. Das ist so viel Kleinkram, was man da machen muss, was macht man mit Schwerbehinderten, was macht man mit Langzeitkranken, Verlängerung, da braucht man dann einfach viel Kenntnisse, auch schon alleine so ein Ausschreibungsprozess, den dann zum ersten Mal zu machen, das erste Mal Verträge schreiben, das ist alles [neu]. Die erfinden dann ständig das Rad neu. Sind nicht besonders zufrieden, weil es keine hohe Passung zu dem ist, was sie eigentlich machen wollten, was sie können. Kriegen unglaublich viel mit, dass sie inkompetent sind, ärgern sich mit der Verwaltung rum, die wiederum auch total genervt ist, weil die auch finden, (...) da ist keine gute Passung.“ (Interview 1, Verwaltung)

Auf diesen Stellen werden also Personen eingestellt, die aufgrund ihrer aktuellen Karrierestation in der Disziplin in den fachlichen Kontext passen, nicht aber, weil sie in besonderem Maße über erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen für diese längerfristig oder dauerhaft anfallende Aufgabe verfügen. Im schlimmsten Fall kommt es zu einer Abwärtsspirale aus fehlender Expertise, mangelhafter Aufgabenerfüllung und zunehmender Frustration bei allen Beteiligten. Im Prinzip kann dieser Konflikt zwischen den Anforderungen der Aufgaben und dem primären Interesse der für ihre Erfüllung angestellten Person alle Mitarbeiterstellen betreffen. Die Qualifizierung begründet ihre befristete Beschäftigung, aber zugleich müssen sie auf diesen Stellen Kernaufgaben in Forschung, Lehre und Verwaltung erfüllen, die eben nicht unmittelbar ihrer Qualifizierung dienen.²⁰

Dauerstellen werden zudem als eine Möglichkeit gesehen, über die Erfüllung spezifischer Daueraufgaben hinaus Spill-over-Effekte zu generieren, wenn durch eine unbefristete Beschäftigung weitere Aktivitäten möglich und machbar werden. Darunter fällt zum Beispiel Engagement in der akademischen Selbstverwaltung:

„Man muss ja auch gerade sagen, bei der ganzen Gremienarbeit ist die Universität wirklich auf das Engagement der Mitarbeitenden angewiesen, weil das nicht extra vergütet wird. Es wird da auch nicht extra irgendwie eine Stellenaufstockung dafür gegeben, und dann kann man auch nicht erwarten, wenn jemand befristet für ein, zwei oder drei Jahre angestellt ist, dass er sich dann für fünf Jahre in irgendein Gremium wählen lässt. Wenn man auch selber gar nicht weiß, kann ich das überhaupt bis zu Ende führen (...). Also, viele Gremien sind ja dann meistens längerfristiger als die Verträge von den Mitarbeitenden laufen. Auch da ist, denke ich, ein gewisser Vorteil, oder auf lange Sicht ist zumindest auch die Universität auf solche Personen angewiesen, die da auch eine längere Perspektive haben und sich länger engagieren können.“ (Interview 9, Mittelbauvertretung)

Ähnliches wurde auch für die Drittmittelinwerbung berichtet:

„In der Realität ist es so, dass die Drittmittel halt ein ganz zentraler Bestandteil der Finanzierung sind. Und da ist man umso erfolgreicher in der Akquise, je mehr unbefristete Beschäftigte man hat, weil Akquise ist nicht ‚ein Mal genial sein‘ für einen Projektantrag. Akquise bedeutet, Netzwerke aufbauen, Netzwerke bedienen. Sind Sie einmal in Netzwerken drin in der EU-Forschung, dann können Sie hinterher wie Sterntaler dastehen und die EU-Projekte einsammeln, da ist viel Geld drin. Da kann man auch schöne Promotionen unterbringen, weil es jetzt nicht wer weiß, wie anspruchsvoll ist. Und das kriegt man eben nur mit unbefristeter Beschäftigung hin.“ (Interview 2, Personalrat)

Solchen positiven Deutungen steht allerdings ein negatives Image von Dauerstellen entgegen, das immer wieder in der öffentlichen Diskussion bekräftigt wird.

„Das Narrativ ist ja: Dauerstelle mit einer Daueraufgabe ist ein Sackgassengeschäft. Da wird jemand abgestellt, der es nicht geschafft hat auf die Professur, (...) aber irgendwie nützlich ist, und da könnte man doch irgendwas zusammenmodellern und die Person kann ewig dankbar sein, dass wir sie da unterbringen konnten im Erdgeschoss, dann wurschtelt sie halt da so vor sich hin und hat da so eine Daueraufgabe, und macht irgendwas Unliebsames, was wir nicht machen wollen, zum Beispiel Studienfachberatung.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

Dauerstellen werden immer wieder mit Produktivitätsverlust, Demotivation und Innovationsfeindlichkeit assoziiert. Sie werden, so die verbreitete Wahrnehmung, besetzt von Personen, die es nicht geschafft haben, auf eine Professur zu kommen. Die Dauerstelle im Mittelbau wird aus dieser Perspektive zum ‚Trostpreis‘ für jene, die sich vergeblich bemüht haben und ihren Verbleib im System damit rechtfertigen müssen, dass sie ungeliebte Daueraufgaben übernehmen. Dauerstellenkonzepte können gerade dadurch als legitim erscheinen, dass sie mit einer solchen „Versorgungsmentalität“ brechen, unabhängig davon, ob diese tatsächlich der Realität entspricht.

²⁰ Auch wenn die Rechtsprechung Tätigkeiten in Forschung, Lehre und Verwaltung ebenfalls als qualifizierende wertet, wird in der Wahrnehmung der Stelleninhaber:innen den direkt auf die akademische Qualifikation – Promotion oder Habilitation – bezogenen Tätigkeiten eine größere Bedeutung zugeschrieben, zumal diese Qualifikationen als notwendige Bedingung für die weitere akademische Karriere gelten.

„[W]eil wir weg wollten von dieser Versorgungsmentalität, wo die Leute dann eigentlich oft nicht so eine hohe Passung zu den Aufgaben haben, sondern einfach die Restaufgaben, die noch da waren dann, ja, also du würdest zwar gerne Lehre und Forschung machen, aber was wir jetzt haben ist Tutorien-Planung. Dann mache mal das bis ans Lebensende. Und dann werden die Leute mit der Zeit frustriert. Sie machen das auch nicht so gut, wie wenn man jemanden eingestellt hätte, der darauf Lust hat und dafür qualifiziert ist.“ (Interview 1, Verwaltung)

Hier geht es dann darum, Daueraufgaben, Dauerstellen und den Weg auf diese konkret zu definieren und systematisch aufeinander zu beziehen (siehe auch 6.).

5.2 Qualifikation

Wenn Dauerstellen für die Erfüllung von Daueraufgaben eingerichtet werden, dann sollten die Stelleninhaber:innen hierfür auch qualifiziert sein, darin sind sich die Interviewpartner:innen einig. Allerdings führt diese Erwartung nicht unbedingt zu einer Formulierung entsprechender Qualifikationsanforderungen. Zwar werden differenzierte Tätigkeitsprofile für solche Stellen definiert (siehe 5.4), doch die wichtigste Qualifikation für die Übernahme einer Dauerstelle scheint zunächst einmal die Promotion zu sein.

„Bei diesen Entfristungs-Konzepten [ist] ja die abgeschlossene Promotion oder die zumindest schon als bestanden feststehende Promotion Voraussetzung, und ich denke, dass ist ja auch eben das, was auch in den Stellenausschreibungen dann das relevanteste Kriterium mit war für diejenigen, die sich da bewerben wollten.“ (Interview 9, Mittelbauvertretung)

Zwar kann die Promotion als eine individuelle Forschungsleistung eigentlich nur dann als Qualifikation für auf der Dauerstelle anfallende Daueraufgaben gelten, wenn es sich um eine Forschungsstelle handelt. Es wird in den Interviews jedoch deutlich, dass die Promotion als Zugangsvoraussetzung in vielen Fällen nicht sachlich, d.h. aus den Daueraufgaben heraus, begründet ist, sondern als allgemeine Voraussetzung für eine dauerhafte Beschäftigung etabliert wird.

„Also es ist ja eigentlich formuliert, wissenschaftliche Exzellenz als ein Kriterium, also Expertise, die sich eben ausdrückt in einer sehr gut abgeschlossenen Promotion.“ (Interview 2, Personalrat)

Unabhängig von der Qualifikation für konkrete Daueraufgaben wird die Promotion hier als Merkmal genommen, um die Qualität bzw. Leistung von Bewerber:innen zu beurteilen. Auch bzw. gerade für Dauerstellen soll eine Bestenauswahl (vgl. Bloch et al. 2015) vorgenommen werden, die durch die Zugangsvoraussetzung einer (sehr gut) abgeschlossenen Promotion signalisiert wird. Jedoch wird in den Interviews auch von Stellen berichtet, die spezifisch auf wissenschaftliche Exzellenzvorstellungen hin zugeschnitten werden.

„[U]nd jetzt seit Ende diesen Jahres gibt es auch noch eine zusätzliche Entfristungsmöglichkeit für wissenschaftliche Nachwuchsmitglieder, die sich einfach in ihrer wissenschaftlichen Exzellenz hervorgetan haben, dass man auch für die eine Entfristung beantragen oder ermöglichen kann. Das sind dann auch verschiedene Kriterien, die da eben da nochmal dahinterliegend sind.“ (Interview 9, Mittelbauvertretung)

So gelten dann die wissenschaftlichen Fähigkeiten und Leistungen einer Person auch jenseits einer Professur als Entfristungsgrund für eine Dauerstelle im Mittelbau. Zum Beispiel kann eine Person erfolgreich in der Einwerbung von Drittmitteln sein.

„Da ist der Hintergrund, dass eben, wenn jetzt zum Beispiel schon Forschungsprojekte eingeworben wurden, also auch zum Beispiel Drittmittel eingeworben wurden, dass da dann eben eine Verstetigung dieser Stelle von solchen Menschen oder von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern möglich ist, um für sie einfach auch, ja, für die Zukunft eine Perspektive in der Forschung zu finden. Also, das heißt, dass (...) der Schwerpunkt eben auch wirklich auf der Forschung [liegt], dass die dann eben auch eine gewisse langfristige Kontinuität bekommen kann.“ (Interview 9, Mittelbauvertretung)

Die Möglichkeit der Entfristung ist hier auf den Bereich der Forschung bezogen. Somit geht es nicht allein darum, bestimmte Funktionsaufgaben abzusichern, sondern auch darum, hochqualifiziertes Personal in der Organisation halten zu können.

„[W]ir verstehen, dass verlässlich attraktiv ist, dass wir Verlässlichkeit nutzen wollen, um die besten Köpfe anzuziehen und, und das steckt in diesem ‚exzellent‘ drin, dass wir damit aber nicht meinen, Dauerstellen für alle, sondern wir verstehen Wissenschaft auch als kompetitive Angelegenheit und wollen dann eben die Exzellenten tatsächlich bei uns behalten.“ (Interview 10, Leitung)

Nicht nur sollen „die Exzellenten“ gehalten werden, sondern man möchte darüber hinaus eine attraktive Arbeitgeberin sein und hochqualifiziertes Personal attrahieren und binden. Unter Exzellenzgesichtspunkten geht es dann darum, die Stellen in einem kompetitiven Verfahren zu besetzen.

5.3 Auswahl und Entfristung

In den Interviews wird das Auswahl- bzw. Besetzungsverfahren als zentraler Punkt in der Entwicklung von Dauerstellenkonzepten genannt.

„Und wenn wir dann eben diese fachlich begründete Dauerstelle haben, dann kann diese ausgeschrieben werden. Es können sich Externe und auch Interne dort bewerben und die Auswahl trifft ein Gremium des Fachbereichs, nicht eine Einzelperson.“ (Interview 10, Leitung)

Das Auswahlverfahren unterscheidet sich von der üblichen Auswahl durch den bzw. die Lehrstuhlinhaber:in, indem erstens das Votum der Vorgesetzten durch das eines Gremiums ersetzt wird. Zweitens werden die Stellen offen ausgeschrieben. Die tatsächlich offene Ausschreibung, also eine, bei der keine Vorabsprachen für die Stellenbesetzung getroffen wurden, wird als zentrale Voraussetzung gesehen, um von der o.g. „Versorgungsmentalität“ wegzukommen. Allerdings steigen mit einer solchermaßen offenen Ausschreibung und einer angestrebten transparenten Auswahl auch die Anforderungen an das Verfahren. Diese werden vor diesem Hintergrund als „Berufungen light“ (Interview 7, Mittelbauvertretung) beschrieben, und die Auswahlgremien gleichen „Habil-Kommissionen“ (Interview 2, Personalrat). Der betriebene Aufwand macht aber auch deutlich, dass auf den Beteiligten ein Rechtfertigungsdruck lastet, angesichts der vorgesehenen Langfristigkeit der Beschäftigung die ‚richtige‘ Auswahlentscheidung zu treffen (vgl. Bloch & Mitterle 2022).

Von einem geregelten Auswahlverfahren unterschieden ist die Entfristung von bislang befristeten Beschäftigten.

„[I]ch würde sagen, dass wir plus minus zwei Drittel der Leute, die wir haben, entfristen und ein Drittel neu ausschreiben und dann entfristen.“ (Interview 2, Personalrat)

An dieser Universität gelangt man im Regelfall über eine Entfristung auf eine Dauerstelle. Die Entfristung erfolgt nicht als Ergebnis eines kompetitiven Auswahlverfahrens, sondern bei Erfüllung bestimmter Leistungskriterien, wie man es aus Tenure-Track-Verfahren kennt.

„[A]lso das eine Anliegen war auf jeden Fall, sehr viel mehr Transparenz in Entfristungsverfahren zu bringen. Also weil das einfach bei vielen aufgefallen ist, dass man nicht weiß, nach welchen Kriterien Entfristungen eigentlich stattfinden, ob das Zufall ist. Wirkt halt immer sehr willkürlich aus der Perspektive der Betroffenen auf jeden Fall. Also dass es da klare Kriterien gibt, dass es Abläufe dafür gibt, dass man weiß, woran man ist, und das nicht erst drei Tage vor Vertragsende.“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

Von einer geregelten Entfristung erwartet man sich erhöhte Transparenz, Planbarkeit und letztendlich auch Gleichheit. Informelle Absprachen, die Entfristungen als willkürlich erscheinen lassen, sind dann nicht mehr möglich. Allerdings erfordert dies nicht nur eine Verständigung über die anzuwendenden Kriterien, sondern auch über die Operationalisierung dieser Kriterien.

„Allerdings jetzt im Zusammenhang mit der allgemeinen Personalsituation, dass es jetzt also da einen Kriterienkatalog gäbe, wo dann steht, okay, wir haben hier die und die Anforderungen, wenn die erfüllt sind, kann es zu einer Entfristung kommen, das ist nach wie vor nicht der Fall, das gibt es in der Form nicht.“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

An dieser Universität ist man sich der Bedeutung transparenter Kriterien bewusst, hat aber bislang keinen allgemeinen und verbindlichen „Kriterienkatalog“ entwickelt, der eigentlich Voraussetzung für eine transparentes Verfahren wäre. Während im Zusammenhang mit der angestrebten Novelle des WissZeitVG darüber diskutiert wird, wann und nach welchen Kriterien Postdoktorand:innen eine Anschlusszusage für die Übernahme in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis gegeben werden sollte, machen die Interviews deutlich, dass die hier untersuchten Dauerstellenkonzepte bislang kaum mit einer Anschlusszusage als erstem Schritt hin zur Einführung eines transparenten Karrierewegs operieren. Die Entfristung selbst mag transparenter werden, der Weg dahin bislang nicht (siehe 6.).

Befristet Beschäftigte werden also auch in den entwickelten Dauerstellenkonzepten in der Regel nicht nach Bewährung, d.h. nach Erfüllung vorab festgelegter Kriterien, automatisch entfristet. Gleichzeitig möchte man weg von einer Entfristung ohne Auswahlverfahren. Deshalb versucht man, hier mehr Transparenz hineinzubringen, indem in einem ersten Schritt Dauerstellen geschaffen werden, auf die man sich dann in einem zweiten Schritt bewerben kann.

„Bei den Entfristungen war es in den vergangenen Jahrzehnten stets so, dass es eigentlich ein einzelner Professor oder eine einzelne Professorin war, die sagt: ‚Ich habe hier einen Kandidaten, den möchte ich entfristen.‘ Und das Rektorat war praktisch der natürliche Gegenspieler und hat versucht, diese Entfristung zu verhindern, um Qualifizierungsstellen aufrecht zu erhalten. Und wir drehen das Ganze jetzt komplett um und sagen ‚Lieber Fachbereich, sage uns doch mal, was braucht ihr an Dauerstellen, unabhängig von Personen.‘ Und dann kommen wir ins Gespräch, wie wir das dann hin und her tauschen.“ (Interview 10, Leitung)

Hier wird angestrebt, die Entfristung von der konkreten Person zu trennen und zu einer personalstrukturellen Entscheidung zu machen. Das betrifft die organisatorische Zuordnung der Stellen (siehe 7.3), denn sowohl die Auswahl- als auch die Entfristungsentscheidung soll von der Professur zu übergeordneten Organisationseinheiten, in der Regel Fakultäten, verlagert werden. Dies gilt als zentrales Element einer strategischen Personalplanung (siehe 7.1).

5.4 Tätigkeitsprofile und Lehrdeputate

Eine solche Personalplanung beinhaltet auch, die einmal identifizierten Daueraufgaben mit Tätigkeitsprofilen von Dauerstellen zu verknüpfen. In den vorliegenden Dauerstellenkonzepten wird zwischen Schwerpunkten in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement unterschieden. Innerhalb der Schwerpunkte werden bestimmte Tätigkeiten als Daueraufgaben definiert.

„Also diese drei Aufgabenprofile waren schon auch Gegenstand intensiver Diskussionen, sage ich einfach mal, weil es ganz klar ist, dass eigentlich die Forschungsperspektive auf Rektoratsseite die wichtigste ist. Und das ist ja auch das Stellenformat, was am besten ausgestattet ist, wenn ich dann mit acht Semesterwochenstunden bei einer vollen Dauerstelle bin. Also das Reguläre sozusagen. Es ist klar, wir machen Lehrerausbildung et cetera. Wir brauchen auch Leute, die viel Lehre machen. (...) Und Forschungsmanagement, Transfer, ja, wir wollen drittmittelstark werden oder bleiben und da braucht man natürlich wissenschaftliche Dienstleistungen. Und deswegen ist das auch ein Teil. Also die Stellen, die wir verteilen, lassen sich über diese Aufgaben eigentlich wunderbar definieren.“ (Interview 2, Personalrat)

Allerdings kann das Bestreben, bestimmte Daueraufgaben mit aller Macht in einer Stelle zu vereinen, dazu führen, dass für sehr verschiedene Anforderungen Fähigkeiten erforderlich sind, die nur in Ausnahmefällen in einer Person zusammenfallen.

„Wir haben zum Beispiel die Physik, die sagt, ist total schwer, jemanden zu finden, der unser Großgerät, was drei Millionen Euro kostet, betreut. Und dann guckt man hin, ja, aber was habt ihr denn für ein Aufgabenprofil? Na, mit der halben Stelle soll das ein promovierter Physiker sein, der erstens international irgendwie mit allen anderen, die dieses Großgerät betreuen, vernetzt ist und dieses krass supernische Gerät bedienen kann. Und mit der anderen Hälfte soll der Tutorien-Planung machen. Das sind halt einfach zwei Skills, die nicht gut zusammenpassen. Dafür braucht man noch nicht mal einen Physiker. Und das ist für den langweilig. Also da braucht ihr euch nicht wundern, dass ihr den nicht besetzt. Nehmt mal die Aufgaben einzeln und guckt mal, was mit was zusammenpasst. Und ganz viel von dem, was ihr da habt, sind keine wissenschaftlichen Aufgaben in der Form, als dass sie einen wissenschaftlichen Vertrag brauchen und unbedingt mit Forschung und Lehre gekoppelt werden müssen. Einiges davon macht auch Sinn, in einen Verwaltungsvertrag zu machen, um dann frei von der Lehre zu sein. Ihr gebt das dann aus und dann muss dazu immer noch Lehre stattfinden. Die Leute machen aber keine Forschung mehr, weil sie irgendein Platinenmessgerät betreuen, und da kommt auch eigentlich nichts Neues zu, und die machen Scheißlehre, die machen das nicht gerne, die bleibt alle Jahre gleich. Das ist nicht gut.“ (Interview 1, Verwaltung)

Mitunter passt bereits die spezifische Anforderung der Stelle nicht zu dem fundamentalen Interesse der Stelleninhaber:in.

„[A]lso was man immer wieder feststellen konnte, ist, dass manche unbedingt promovieren wollen, haben dann aber eine [Funktionsstelle] und kommen nicht dazu zu promovieren, andere haben eine [Qualifikationsstelle] und wollen eigentlich überhaupt nicht promovieren. Also das ist, dass oft individuelle Wünsche und Stellenprofil nicht gut zusammenpassen, und dass das aber auch wenig kommuniziert wird.“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

Es kommt also darauf an, nicht nur die Tätigkeiten klar zu beschreiben, sondern sie auch in Profilen zusammenzufügen, die sowohl den Qualifikationen als auch den Interessen potentieller Stelleninhaber:innen entsprechen können. Bereits auf der Ebene der einzelnen Dauerstelle muss eine Kohärenz erzeugt werden, die nicht nur ein transparentes Auswahl- bzw. Entfristungsverfahren, sondern auch eine individuelle Passung zum Tätigkeitsprofil ermöglicht. Erst dann können die solchermaßen definierten Tätigkeitsprofile Teil der strategischen Personalplanung auf Fachbereichsebene werden.

Bei der Ausgestaltung von Tätigkeitsprofilen müssen wiederum die Vorgaben der Lehrverpflichtungsverordnung beachtet werden. Diese legt das Lehrdeputat für einzelne Personalkategorien fest. Gleichzeitig gibt es bereits innerhalb einer Universität eine Vielzahl an unterschiedlichen Personalkategorien, mit denen unterschiedliche Lehrverpflichtungen und Aufgaben einhergehen.

„Wir haben ja irgendwie einen großen Strauß an Personalkategorien, die wir verwenden. Wir haben wissenschaftliche Mitarbeiter mit verschiedenen LVS [Lehrveranstaltungsstunden]. Wir haben die akademischen Ratsstellen, akademische Oberräte, akademische Studienräte, akademische Direktoren. Wir haben die Lehrer im Hochschuldienst, wir haben die Lehrkräfte für besondere Aufgaben. Die gehen alle mit unterschiedlichen Lehrverpflichtungen einher. Und dann noch die Beamtenstellen wieder mit anderen Lehrverpflichtungen. Also die Kategorie gibt es dann oft in Angestellte und Beamte. Und wenn die Fakultäten sich dahin entwickeln, ganz bewusst dieses Instrumentarium, was sie haben, zu spielen und zu sagen, wir nehmen dafür eine Wimi-Stelle, weil der soll so wenig Lehre machen. Und oft haben sie, weil es historisch gewachsen war, eine Beamtenstelle, die schreiben wir wieder so aus. Aber dann reduzieren wir da regelmäßig das Lehrdeputat, weil die Person eigentlich nicht so viel Lehre machen kann oder will. Aber als Fakultät (...) müssen wir die Lehre trotzdem erfüllen. Und dann muss sie ständig dauerhaft über Jahre wer anders machen. Dann macht es doch Sinn, diese Person einfach auch in einer anderen Stellenkategorie einzustellen.“ (Interview 1, Verwaltung)

Hier deuten sich zwar einerseits Gestaltungsspielräume für die Fakultäten an, die ein kohärentes Tätigkeitsprofil mit einem der Tätigkeit angemessenen Lehrdeputat in eine dazu passende Personalkategorie überführen wollen. Die so getroffenen Festlegungen können dabei mit Blick auf das Tätigkeitsprofil sinnvoll erscheinen. Solange sie aber lediglich das Lehrdeputat individuell für die Person reduzieren, die Stelle aber an sich ein anderes Deputat verlangt, muss die Fakultät dies an anderer Stelle kompensieren, und dies vor allem dann, wenn der Studiengang zulassungsbeschränkt ist und somit die Berechnung von Studien- und Lehrkapazitäten etwa bei Studienplatzklagen einer besonderen Überprüfung standhalten muss. Sie dürfen aber auch nicht die Lehrkapazität einer Fakultät erhöhen, denn dies zöge, wiederum unter der Maßgabe von Zulassungsbeschränkungen, die Aufnahme zusätzlicher Studierender nach sich (vgl. Bloch et al. 2014). Es handelt sich auf der Ebene des Fachbereichs letztlich um ein Nullsummenspiel: Wird das Lehrdeputat auf einer Stelle reduziert, muss es auf einer anderen Stelle erhöht werden. Es bleibt somit eine beständige Herausforderung, Tätigkeitsprofile, Lehrdeputate und Lehrkapazitäten miteinander in Einklang zu bringen.

Hinzu kommen weitere Erwägungen, die beispielsweise die Höhe des Lehrdeputats im Vergleich zu Professor:innen oder zu Qualifikationsstellen betreffen. Diese können sich aus dem Stellenprofil ergeben:

„Die [Ratsstellen] haben ein breites Spektrum an Möglichkeiten. Ich meine zwischen vier und zwölf. Und da kommt es dann eben sehr drauf an. Wenn es eben eine Habilitationsstelle ist, dann wird die Lehrverpflichtung sehr niedrig angesetzt. Ist es eben eine Dauerstelle, die Haupttätigkeitsfeld Lehre hat, ist eben das Deputat entsprechend hoch“ (Interview 10, Leitung).

Gleichzeitig geht es aber auch um Reputations- und Statusinteressen:

„Ich habe immer dafür plädiert, dass man die [neuen Personalkategorien] so unterscheidbar macht, dass man die Professur in der Mitte hat und daneben eine Kategorie mit mehr Deputat und eine Kategorie mit weniger Deputat. Das war aber zum Beispiel nicht zu machen. Das ging an den Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern im Akademischen Senat nicht vorbei. Eine Stellenkategorie, die weniger Deputat hat, als sie selber, das war und ist ausgeschlossen.“ (Interview 8, Verwaltung)

Das Lehrdeputat jeder Stelle des wissenschaftlichen Personals ist in ein komplexes Netz aus strukturellen Vorgaben, fachkulturellen wie standortgebundenen Traditionen und individuellen Arrangements eingebunden. Die Höhe des Lehrdeputats wird dabei keinesfalls allein aus dem Tätigkeitsprofil der Stelle abgeleitet. Es steht in vielen Fällen aufgrund unterschiedlicher Erwägungen neben dem Tätigkeitprofil und bestimmt es doch gleichzeitig in erheblichem Maße mit, denn die einmal zugewiesene Lehre muss auch erbracht werden.²¹ ■

21 Es gibt in allen LVVO die Möglichkeit, den Umfang der Lehrverpflichtung zu reduzieren, beispielsweise für die Übernahme von Aufgaben in der Lehrorganisation oder in der akademischen Selbstverwaltung. Allerdings muss auch dies kapazitätsneutral, d. h. im Rahmen der für diesen Studiengang festgelegten Lehrkapazität, passieren.

6 WEGE ZUR DAUERSTELLE

Mit dem Begriff der Dauerstelle sind zunächst einmal Positionen im Stellenplan oder Personalhaushalt einer Universität gemeint, die für einen längeren, nicht von vornherein beschränkten Zeitraum eingerichtet worden sind. Ob sie befristet oder unbefristet besetzt werden, ist dabei zweitrangig. Im vorherigen Abschnitt wurde dargestellt, wie solche Positionen ausgestaltet und besetzt werden können, um zu einer Dauerstelle zu werden, die diesem Namen gerecht wird, auf der also unbefristet Beschäftigte Daueraufgaben erfüllen. Die in den Interviews geäußerten Reformvorstellungen gehen aber zum Teil über solche Stellendefinitionen hinaus. Wenn von Konzepten für Dauerstellen jenseits der Professur die Rede ist, dann umfasst dies auch Vorstellungen, wie man überhaupt auf solche Stellen in Forschung und Lehre an einer Universität gelangt.

6.1 Attraktivität

Ein geregelter Weg zur Dauerstelle wird als eine Möglichkeit gesehen, diese Positionen aufzuwerten.

„Ein Ziel, was länger dauern wird, weil es ein Kulturthema ist, aber was hier jetzt schon mal als Ansage und damit als Startpunkt benannt ist, das Stigma der Dauerstellen zu verändern. Zu sagen, das ist eine eigenständige Karriereoption. Da braucht man auch übrigens andere Qualifikationen für als für eine Professur, weil man andere Aufgaben hat. Und ihr habt ein Aufgabenprofil, das ihr auch kennt. Das ist ein Mittel dazu. Man braucht die strategische Personalplanung, um diesen Karriereweg als attraktive, eigenständige Karriereoption zu etablieren. Und dieses Umdenken: das ist nicht Second Best Option, das ist nicht das Auffangnetz für alle, die es nicht geschafft haben. Und dafür kann ich mich bewusst entscheiden. Das ist ein Langzeitziel, was einen Mehrwert bringen könnte.“ (Interview 1, Verwaltung)

Einen neuen Karriereweg neben der Professur einzuführen bedeutet eine grundlegende Erweiterung des akademischen Karrieresystems. Denn bislang waren Reformen wie beispielsweise die Tenure-Track-Professur immer noch allein auf die Professur ausgerichtet. Wenngleich es immer schon unbefristete Positionen neben der Professur gegeben hatte, so war doch unklar, wie man auf diese gelangen konnte (Bloch & Würmann 2021). Sie waren keine planbare Option einer akademischen Karriere. Dies soll sich nun ändern: Ein eigenständiger Karriereweg soll Dauerstellen im Mittelbau als legitime Alternative zur Professur etablieren.

„[U]nd man hat eben auch die Möglichkeit, engagierten und eben auch entsprechend leistungsstarken Mitarbeitern auch eine Perspektive zu geben, gerade eben auch denen, die von vornherein auch sagen: Ich bin in der Wissenschaft sehr motiviert. Ich bin da auch zu Hause. Ich fühle mich da wohl. Ich habe aber auch gar nicht unbedingt das Ziel, jetzt einen eigenen Lehrstuhl oder eine eigene Professur haben zu wollen, mit allen personellen Entscheidungen und Verantwortungen, mit allen organisatorischen und anderen Dingen, die dabei auch mit einhergehen. Und dass man auch da einfach eine gewisse Attraktivität bieten kann als Universität.“ (Interview 9, Mittelbauvertretung)

Ein eigenständiger Karriereweg würde den Interessen jener gerecht werden, die möglicherweise nicht eine Professur anstreben, aber dennoch an der Universität wissenschaftlich arbeiten wollen. Die Entwicklung eines solchen Karrierewegs meint aber nicht unbedingt, diesen auch mit zusätzlichen Stellen zu unterlegen oder auch nur einen Großteil der bestehenden Stellen hierin zu überführen.

„Das war immer wieder ein Riesenmissverständnis, gerade der Mittelbau, die hatten genau darin die Hoffnung. Es kommen nicht zusätzliche Stellen, (...) nur der Weg soll aufgewertet werden, die Bedingungen dafür sollen transparenter, besser, planbarer werden, ein bisschen mehr Geld, eigene Karriereentwicklung, eigenes Onboarding, so.“ (Interview 1, Verwaltung)

Vielmehr geht es darum, den Status quo neu zu ordnen, indem bereits existierende Dauerstellen durch einen entsprechenden Karriereweg, der auf diese hinführt, überhaupt erst einmal sichtbar gemacht, als Karriereziel anerkannt und so planbar werden.

Als Hintergrund von Bemühungen, den Weg auf eine Dauerstelle zu regeln, wird vor allem ein sich abzeichnender Fachkräftemangel genannt, der es den Universitäten zunehmend erschwert, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Befristete Beschäftigung und unsichere Karrierewege lassen eine akademische Karriere als unattraktiv erscheinen.

„Also wir können an manchen Stellen, in manchen Fachkulturen schon gar keine Bestenauslese mehr betreiben im wissenschaftlichen Mittelbau, weil (...) die Angebote, die wir machen können, sind zu unattraktiv: befristete Stellen, schlecht bezahlte Stellen, alles das, ja, keine Planbarkeit für Familie und Beruf et cetera pp.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

Zugleich wird in der Entwicklung von eigenen Dauerstellenkonzepten und Karrierewegen auch die Chance gesehen, die eigene Universität insgesamt aufzuwerten.

„(...) [S]tellen Sie sich mal vor, wir machen das jetzt so mit dem Personalmodell, wie wir das vorschlagen. Gerade im Moment, wo es tatsächlich auch in vielen Bereichen Schwierigkeiten gibt, wissenschaftliches Personal zu finden, das wäre doch top. Wir wären hier Elite-Uni, ohne um den Titel kämpfen zu müssen.“ (Interview 7, Mittelbauvertretung)

Die Attraktivität der Universität als Arbeitsplatz spielt somit in den Überlegungen eine entscheidende Rolle, auch wenn in diesem Fall die Universität kein neues Personalmodell adaptiert hat.

6.2 Übergänge und Durchlässigkeit

Welche Wissenschaftler:innen können den Weg zur Dauerstelle einschlagen? Für wen bietet dieser Weg eine Perspektive? Wie bereits ausgeführt, wird die Promotion in der Regel als Zugangsvoraussetzung definiert. Dauerstellenkonzepte setzen in der Regel bei der Postdoc-Phase an. Sie adressieren somit Promovierte. Es geht jedoch in der aktuellen Diskussion vor allem darum, wie man aus befristeten Positionen auf bereits bestehende oder neu zu schaffende Dauerstellen kommt. Hierfür ist die Promotion eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Stattdessen werden weitergehende Regelungen diskutiert: Gibt es einen Tenure Track, auf dem man nach Erfüllung bestimmter Kriterien entfristet wird? Oder geht es – ähnlich wie bei Professuren – um den Wettbewerb um knappe Positionen?

„Also man hat schon auch gemerkt, dass es für viele Leute eine ganz, ganz wichtige Perspektive ist. Also die Frage, bleibe ich oder gehe ich, mit was kann ich mich arrangieren? Also es gibt ja schon Konstellationen, wo wir über, was weiß ich, Teilzeitbefristung oder Drittmittel oder so wirklich eine lange Beschäftigungsdauer an der [Universität] haben. Wir haben sogar Kollegen, die auf Drittmitteln in Rente gehen. Aber für viele ist das natürlich keine tolle Perspektive, in dieser Unsicherheit zu leben. Und da war es natürlich schon, ich sage mal, so ein gewisser Hoffnungsschimmer: Wenn ich eine dieser Dauerstellen kriegen könnte, hätte ich sozusagen diese gesicherte Perspektive. Ja, dass es aber insgesamt relativ wenig Stellen sind. Ja, also es ist natürlich dann auch wieder so eine Konkurrenzsituation da.“ (Interview 2, Personalrat)

Hier bleibt der Übergang auf eine Dauerstelle eine „Konkurrenzsituation“: Entfristung wird nicht als Folge von Bewährung anhand erfolgreich erreichter Kriterien, sondern als Ergebnis kompetitiven Durchsetzens gerahmt. Dauerstellen sind demnach ein knappes Gut, um das mehrere Personen konkurrieren. Die Entscheidung über den Erfolg einer akademischen Karriere kondensiert sich dann in dem Moment der Auswahl für die entsprechende Stelle, die Verlierer gehen leer aus (vgl. Rogge 2015) und fallen aus dem Bild. Übergänge im Sinne einer systematischen Hinführung auf diese Stellen, einer kontinuierlichen Selbstreflexion auf diesem Weg und von Vorkehrungen für Alternativen gibt es nicht.

Eine Möglichkeit, Übergänge zu gestalten, sind Zielvereinbarungen. Sie bauen eine prozessuale Komponente in die Entfristung ein, indem sie einen Zeitraum definieren, innerhalb dessen bestimmte Kriterien erfüllt werden müssen. Die Entscheidung über die Entfristung erfolgt dann konditional (wenn – dann), und nicht kompetitiv.

*„Wir haben ja dann auch tatsächlich Kriterien und sowas wie, ja, nicht Tenure, aber sozusagen Zielvereinbarungen, wenn dies und das erreicht wird in einer gewissen Zeit, dann folgt eine Entfristung.“
(Interview 6, Mittelbauvertretung)*

Das Anforderungsprofil einer Stelle wird in verschiedene, zeitlich aufeinander folgende Qualifikationsabschnitte unterteilt, die zum Teil erst während der Tätigkeit erfüllt werden müssen; so wird der Weg definiert, der schließlich zu einer Entfristung des Arbeitsverhältnisses führt.

„Es ist eher eigentlich eine Erweiterung, dass man sagt, es können sich auch Leute bewerben, die vorher Track Professur waren und [spezifische Qualifikationen] eigentlich noch nicht gemacht haben und eigentlich keine Passung hätten, die man als guter Personaler leider aussortieren würde, weil man sagt, na ja, hast du so nicht gemacht, das ist nicht deine Kompetenz, noch erlaubt, sich auch zu bewerben, weil man sagt, schaffst du wahrscheinlich, kannst du noch nicht, aber kommt wahrscheinlich hin.“ (Interview 1, Verwaltung)

Das so verringerte Anforderungsprofil für eine Einstellung vergrößert zudem das Bewerberfeld und sorgt in der Konsequenz im Berufsfeld Wissenschaft für eine größere Durchlässigkeit zwischen unterschiedlichen Karrierepfaden. Es können sich dann auch Personen bewerben, die nicht alle Anforderungen erfüllen, aber sich die fehlenden Kompetenzen im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen noch aneignen. Personalentwicklung wird hier für die Belange der eigenen Organisation betrieben.

Auch ein neuer Karriereweg auf eine Dauerstelle im Mittelbau bleibt, darauf wird wiederholt hingewiesen, eingebunden in das übrige akademische Karrieresystem und ermöglicht Übergänge in andere Positionen.

*„[A]lso die Anzahl der Juniorprofessuren an der Hochschule ist ja signifikant gestiegen, also das ist ja auch eine Karriereentwicklung, die man damit sozusagen plant. Also Juniorprofessuren gab es ja im ersten Stadium nur als Juniorprofessur für sechs Jahre, ja, inzwischen stattdessen wir Juniorprofessuren, ich habe jetzt keine Statistik vor Augen, aber ich meine fast jede zweite mit einer Tenure Option nach W2 aus. Das sind ja klare Karrierepfade, ja, also das sind klare Karrierepfade, wo sich auch unsere Postdocs drauf bewerben können, um dann halt den Weg zu gehen, also nicht nur den akademischen Mittelbau im Auge zu haben, sondern auch den weiteren Schritt, also das muss man ja in der Gesamtbetrachtung auch nochmal mit einbeziehen.“
(Interview 4, Verwaltung)*

Von Seiten der Universität besteht ein explizites Interesse daran, Karrierewege auf Dauerstellen jenseits der Professur nicht als dominante Perspektive darzustellen, sondern als eine Option unter mehreren. Es zeigt sich, dass entfristete Mittelbaustellen keine – oftmals befürchtete – Sackgasse darstellen, sondern vielmehr auch durchlässig in Richtung Professur sind.

„Und ja, dass die eben auch durchlässig sind nach oben oder auch zur Seite natürlich, wenn man dann vielleicht doch irgendwie einen Ruf auf eine Professur bekommt oder so, ist das natürlich dann auch toll. Für die Personen selber. Ist natürlich dann schade, weil dann das Verfahren nochmal neu aufgerollt werden muss und eine neue Person gefunden werden muss. Aber das passiert und das ist ja auch schön, dann für die Personen, um die es da geht, dass sie sich dann auch doch nochmal auf eine höhere Stelle erfolgreich bewerben konnten. Aber es ist jetzt nicht das Gros. Also es ist jetzt in Einzelfällen schon mal vorgekommen, aber es ist jetzt nicht so, dass wir den Eindruck haben, dass diese Positionen so als Zwischenpositionen genutzt werden, um sich jetzt weiterzuentwickeln, sondern dass das schon Leute sind, die auf diese Stellen kommen, weil sie wirklich auch eine Alternative zur Professur gesucht haben.“ (Interview 8, Verwaltung)

Hier passiert der angesprochene Wechsel von der entfristeten Mittelbaustelle auf eine Professur nur „in Einzelfällen“. Die neue Stellenkategorie ist somit nicht primär eine „Zwischenposition“ auf dem Weg zur Professur, sondern wird als eigenständige Karriereoption angenommen. Übergänge sind vor diesem Hintergrund eher als Gelegenheiten zu verstehen, und nicht als Aufforderung zum permanenten Wechsel des Karrierewegs.

Darüber hinaus wird auch eine Durchlässigkeit gegenüber außeruniversitären Arbeitsmärkten beobachtet.

„[A]ber bei den längeren Stellen, auch da gibt es einzelne Stellen, die dann schon mal wieder neu besetzt wurden, vor allen Dingen eben wirklich gerade in so Bereichen jetzt, ich weiß jetzt aus der Psychologie, wo dann eben auch die Therapeutenausbildung oder eben dann noch mal einfach andere berufliche Fortführungen der Karriere möglich sind. Also, da denke ich, es ist allein aus den Gründen schon auch eine gewisse Fluktuation da, (...) und davon abgesehen, ist ja auch generell der Arbeitsmarkt schon sehr, naja, mobiler oder eben auch flexibler geworden. Also, so auch dieses klassische, vielleicht auch schon vor ein, zwei Generationen noch Modell, ich habe einen Arbeitgeber, und dort bin ich bis zur Rente. Das ist ja heute, egal wo man hinschaut, eher seltener als die Regel.“
(Interview 9, Mittelbauvertretung)

Gerade in Fächern, die auf eine starke Nachfrage in außeruniversitären Arbeitsmärkten treffen, findet auch trotz Entfristung Fluktuation auf diesen Stellen statt. Dies relativiert Vorstellungen, dass Dauerstellen auch dauerhaft von derselben Person besetzt bleiben. Für die Universität bedeutet dies aber auch, dass Dauerstellen nicht den Verbleib von Wissenschaftler:innen garantieren, sondern höchstens incentivieren können.

„Dass natürlich für den außeruniversitären Arbeitsmarkt die MINT-Fächer mehr Leute rausbringen können. Und die das von sich aus ja auch als Ziel sehen, weil attraktivere Entlohnung und so weiter geboten wird, in den außeruniversitären Arbeitsmarkt zu gehen. Also dieses manchmal sehr hässliche Wort vom ‚Durchlauferhitze‘, das ist für die MINT-Fächer, glaube ich, gar nicht so ein Problem.“
(Interview 3, Dekan:in)

Wenn die akademische Karriere auf das Erreichen einer Professur verengt wird, werden durch die limitierte Anzahl von absehbar freiwerdenden Positionen systematisch Karrieresackgassen bzw. „negative Lebensläufe“ (Interview 5, Mittelbauvertretung) produziert. Neue Karrierewege eröffnen hier neue Karriereperspektiven. Dies erfordert wiederum eine gezielte Personalentwicklung.

6.3 Beratung & Führung

Als zentral für mehr Transparenz gilt eine offene Kommunikation über Karriereperspektiven. Diese wird als fester Bestandteil von Personalführung definiert. Jedoch wird im folgenden Zitat Personalführung wieder allein als Aufgabe der Dienstvorgesetzten, also der Professor:innen, gesehen.

„Und eine verantwortungsvolle Führungskraft muss gescheite Ausschreibungen machen, muss gescheite Arbeitsplatzbeschreibungen machen, muss gescheite Aufgabenprofile zusammenschneiden, muss gescheite Personalführung mit Gesprächen, Perspektivgesprächen führen. Und da muss dann eben auch mal sowas sein, wie, ich würde denken, das wird nichts. Tut mir leid. Ich würde dir raten, so was anderes zu probieren, aber ist super risk.“
(Interview 1, Verwaltung)

Aus Professor:innen sollten nicht zuletzt durch Schulungen „Karriere-Coaches“ (Interview 4, Verwaltung) werden, die eine umfassende Beratung bieten. Es zeigt sich aber, dass gute Personalführung und Karriereberatung hier nicht als systematische Hinführung auf die neuen Positionen gedacht werden, sondern sich wiederum auf die Frage des Verbleibs in der Wissenschaft reduzieren, die eben weiterhin allein vom Vorgesetzten entschieden wird.

„Dass wir halt auch mit den Professoren sprechen und sagen, na gut, du hast den jetzt drei oder vier Jahre als Postdoc beschäftigt, was hast du denn vor, führe mal ein Perspektivgespräch mit ihm, sage ihm bitte, wo die Postdoc-Zeit denn lang geht. Und die Ehrlichkeit, die muss dabei eine sehr große Rolle spielen, ja, wenn da ein Professor in seinem direkten oder mittelbaren Umfeld keine Perspektive aufmachen kann, dann muss er das entsprechend kommunizieren. Und es kann nicht sein, dass ich über diese zwölf Jahre hinaus, die ich jemanden beschäftigen kann, noch Postdocs in Drittmittelverträgen hinhalte, und das ist eine Maßnahme, die wir versuchen oder auch denke ich mal erfolgreich umsetzen, dass wir Leute nicht auf Ewigkeiten befristet beschäftigen. Sondern sehr, sehr rechtzeitig kommunizieren, so, lieber Professor, mache bitte das Perspektivgespräch, alle müssen wissen, woran sie sind.“ (Interview 4, Verwaltung)

Personalgespräche werden als zentraler Bestandteil für die Gestaltung von Karrierewegen gesehen. Damit werden die Professor:innen als Dienstvorgesetzte zu zentralen Akteur:innen. Gespräche werden verpflichtend gemacht, die Verwaltung fordert sie ein, und spezielle Schulungen werden hierfür angeboten. Gleichzeitig wird in den Interviews aber Skepsis geäußert, ob Professor:innen überhaupt für eine solche Aufgabe geeignet sind bzw. solche Aufgaben zusätzlich übernehmen können.

„Ich glaube, inzwischen bin ich auch so ein bisschen zu der Einsicht gekommen, es gibt auch so viele Professoren, die sind einfach überfordert mit Personalführung. Es gibt auch welche, die das sogar zugeben, dass ihnen das alles zu viel ist, dass sie das nicht schaffen. Die geforderten Jahresgespräche finden nicht statt. An der [Universität] müssen die, glaube ich, alle Professor:innen anbieten.“ (Interview 7, Mittelbauvertretung)

Die Vorstellung, dass vor allem Professor:innen Personalentwicklung betreiben und die Frage einer dauerhaften Beschäftigung vor allem über „Perspektivgespräche“ zu klären ist, wird als nicht zielführend gesehen. Wenn neue Karrierewege innerhalb der eigenen Universität eingeführt werden, so kommt der Personalführung und Karriereberatung eine neue Bedeutung zu. Sie ist nicht mehr primär auf die Frage ‚Verbleib oder Exit‘ bezogen. Vielmehr geht es hier um konkrete Perspektiven innerhalb der eigenen Organisation. ■

7 ORGANISATION

Die Entwicklung von Dauerstellenkonzepten betrifft nicht nur Stellenprofile und Karrierewege, sondern auch Fragen der Governance. In welche organisationalen Arrangements werden die neuen Stellen und Karrierewege einbettet?

7.1 Strategische Personalplanung der Fakultäten

Die Umsetzung von Dauerstellenkonzepten erfordert an den untersuchten Universitäten in der Regel eine strategische Personalplanung. Und diese Personalplanung soll auf der Ebene der Fakultäten stattfinden und nicht mehr bei den Professuren liegen, wenn sie denn hier in der Vergangenheit überhaupt verfolgt wurde.

„[D]as Herzstück ist, dass die (...) Fakultäten [sich] selbst verpflichtet haben, strategische Personalplanung im wissenschaftlichen Bereich zu machen. Das haben viele Fakultäten bisher nicht. Und mit strategischer Personalplanung ist gemeint, ich überlege mir mittelfristige und kurzfristige und langfristige Ziele als Fakultät im Bereich Forschung und Lehre. Und leite daraus ab, was fallen dann die nächsten fünf, die nächsten zehn, die nächsten 15 Jahre an Aufgaben an. Und aus diesen Aufgaben, die da sind, schnüre ich Pakete, die erstens sinnhaft zusammenpassen, gut besetzbar sind. Und wie sind wiederum hier auch weitere Entwicklungsmöglichkeiten für diejenigen, die die Stellen besetzen. Und dieses Bewusstwerden, was brauchen wir eigentlich und was braucht man dafür für Kompetenzen, ich glaube, das ist ein wirklicher Gewinn, das ist einfach eine große Verbesserung, wenn das stattfindet.“ (Interview 1, Verwaltung)

Auf der Ebene der Fakultäten kann, so die Vorstellung, von den Belangen einzelner Lehrstühle abstrahiert und so der Bedarf an Dauerstellen fachlich, personalstrukturell und vorausschauend begründet werden.

„[I]m Gesamtkontext der Planungen des Faches (...) [sollen] jetzt hier nicht so Einzelfalllösungen geschaffen, sondern wirklich immer die gesamte Personalstruktur des jeweiligen Faches betrachtet [werden]“ (Interview 8, Verwaltung).

Personalplanung ist dabei immer auch Personalstrukturentwicklung und damit in die Zukunft gerichtet. Ein zentraler Punkt ist hierbei, einen Teil der Personalausstattung zukünftig von der Ebene der Professur zu lösen und in die strategische Personalplanung auf Fakultäts-ebene zu überführen. Dann könnten beispielsweise auch Überlegungen angestellt werden, über wie viele Qualifizierungsstellen man in Zukunft verfügen will.

„Wir sagen erstens, die Fachbereiche müssen sich ihr ideales Stellenkonzept überlegen. Also ich fange mal an. Welche W3-Professuren werden Tenure-Track ausgeschrieben? Welche W3-Professuren werden direkt ausgeschrieben? Verzichten wir vielleicht auf Professuren? Wollen wir mehr Professuren haben? Wie ist es mit den Mitarbeiterstellen? Wie viele davon sollen Qualifizierungsstellen sein? Wie viele sind Dauerstellen? Und so weiter. Das ist jetzt der Prozess, der jetzt gerade in den Fachbereichen anläuft und bei denen wir, ohne auf Personen zu gucken, ein solches Stellenkonzept erarbeiten wollen. Und dabei ist auch wichtig, wir denken da langfristig, denn wenn wir unseren Professuren ihre Berufungszusagen an der Stelle streitig machen würden, dann hätten wir hier ein Problem, möchte ich sagen, und deswegen ist die Idee, dass wir so weit vorausschauen, dass wir sagen, in fünf Jahren, in zehn Jahren wird eine Professur frei. Dann nehmen wir deren Ressourcen und überlegen, was machen wir jetzt mit den Ressourcen? Wie siedeln wir die neu an? Und jetzt kommen wir vielleicht zum Kern Ihrer Frage. Wie gehen wir dann eben mit diesen Dauerstellen um? Diese Dauerstellen müssen inhaltlich begründet sein und zwar vom ganzen Fachbereich. Das Rektorat prüft die Konzepte der Fachbereiche kritisch. Also wir würden zum Beispiel nicht akzeptieren, dass wir bei einem Fachbereich nachher gar keine Qualifizierungsstellen mehr hätten. Das wäre zum Beispiel nicht sinnvoll.“ (Interview 10, Leitung)

Personalstrukturentwicklung umfasst also nicht nur Dauerstellen jenseits der Professur, sondern stellt diese auch ins Verhältnis zum Bedarf an Qualifikationsstellen wie Professuren, die dann wiederum in solche mit und ohne Tenure Track differenziert werden. Die Verhältnisse zwischen den einzelnen Personalgruppen werden also in die Zukunft projiziert und so zum Gegenstand strategischer Entscheidungen einer Fakultät gemacht.

„Und das ist der Trick, ja? Dass man eben sich überlegt, will ich lieber viele Professuren haben, die eine schlanke Ausstattung haben oder möchte ich eben auf Professuren verzichten, so dass die anderen profitieren. Und man kann dann auch noch weiterdenken. Also es gibt Fachbereiche, bei denen ist es sehr wichtig, dass die Professuren alle relativ ähnlich ausgestattet sind, und es gibt Fachbereiche, die eben sagen, wir setzen auf gewisse (...) Leuchtturm- oder Eck-Professuren und eben normale Professuren, die dann eben eine schlankere Ausstattung haben. Und wie gesagt, das kommt, glaube ich, wirklich ganz auf die Fachbereiche an. Und wir ermöglichen jetzt hier umzusteuern. (...) Und warum ich so begeistert davon bin, ist, weil wir jetzt zum ersten Mal systematisch drüber nachdenken. In den vergangenen Jahren war es einfach so, dass es immer Ad-hoc-Entscheidungen gab. Es wird eine Professur frei, was machen wir jetzt? Und dadurch, dass wir uns jetzt einfach die Zeit nehmen zu gucken, wie sieht es in den nächsten 15 Jahren aus, eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten.“ (Interview 10, Leitung)

Wer Personalstrukturentwicklung betreiben möchte, kann dies nicht auf der Ebene einzelner Professuren tun. Gerade, weil Personalstrukturentwicklung auf einer höheren Ebene angesiedelt ist, wird ihr eine ganzheitliche Perspektive und damit nachhaltige Wirkung zugeschrieben. Ganzheitlich meint wiederum nicht die gesamte Organisation. Angenommen wird vielmehr, dass sich Personalstrukturen zwischen den Fächern unterscheiden und damit die Fakultäten am besten geeignet sind, personalstrukturelle Weichenstellungen für die Zukunft vorzunehmen.

„[D]ie Gründe sind ja durchaus unterschiedlich, also wenn ich jetzt mal den Maschinenbau nehme, eine sehr drittmittelstarke Fakultät, die natürlich nicht nur das promovierende Personal aus Haushaltsstellen generiert, sondern wir haben das Zwei- bis Dreifache an Stellen nochmal zusätzlich an Drittmittelstellen in diesem Bereich. Und wenn man teilweise dann so große Institute hat, ist der Bedarf am akademischen Mittelbau und die Tätigkeiten, die da anfallen, einfach größer, und dem wird dann entsprechend Rechnung getragen. Es gibt andere Bereiche, die sehr experimentell unterwegs sind, sage ich jetzt mal, in der Physik, wo einfach auch die Kontinuität durch den akademischen Mittelbau gesichert wird, und da ist dann teilweise eine Stelle pro Professur im akademischen Mittelbau, also eine Dauerstelle pro Professur im akademischen Mittelbau zu wenig, und diese Bedarfe werden einfach anerkannt.“ (Interview 4, Verwaltung)

Nichtsdestotrotz setzt diese Governance auf der Ebene der Fachbereiche voraus, dass diese mehr oder weniger fachlich homogen sind. Ist diese Homogenität nicht gegeben, so können personalstrukturelle Entscheidungen und eine strategische Personalplanung von Verteilungsfragen überlagert werden. Hinzu kommt, dass es auch zwischen Professuren eines Faches erhebliche Unterschiede in der Personalausstattung geben kann, die eben nicht fachlich begründet sind.

„Das sind ja verschiedenste Faktoren, wie groß sind die einzelnen Professuren, oder eben die eine Professur, wo dann so eine Dauerstelle hin soll, was sind dort die Drittmittel oder die Projekte, die dort laufen. Also, da müssen ja dann auch verschiedene Punkte passen, dass eben auch so eine Stelle möglichst günstig ist und eben auch möglichst viele Vorteile für die Professur beziehungsweise für die Fakultät als Ganzes mit sich bringt.“ (Interview 9, Mittelbauvertretung)

Läuft es gut, profitieren Fachbereich und Professur von einer geteilten Personalplanung, im negativen Fall dominieren hingegen Einzelinteressen.

„[D]a es kein Regulativ gibt, wo das mal überprüft würde, schafft jede Professur hier für sich. Also das Dekanat mischt sich jetzt nicht in die Angelegenheiten der Personalführung der einzelnen Professur ein. Die Professur stellt immer noch die Anträge für die Bedingungen der Mitarbeiterstellen, also würde ich schon noch sagen, hier herrscht ein relativ versäulter Geist.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

Die Abwägung und das Zusammenspiel von Einzel- und Kollektivinteressen wird aus dieser Perspektive zum Knackpunkt. An einer Universität sensibilisiert vor diesem Hintergrund die Verwaltung dafür, Personalplanung in längeren Zeiträumen zu denken und Personal gezielt für prospektiv freiwerdende Stellen zu entwickeln.

„Und das ist genau der Punkt, die Schnittstelle zwischen Personalentwicklung und Personalorganisation und Personaleinsatzplanung letztendlich (...) Eines muss man immer wissen: Wo entstehen Dauerstellen? Die entstehen nicht in der Personalentwicklung, die entstehen immer in den einzelnen Hochschuleinrichtungen. Und unsere Aufgabe ist es sicherlich, da auch nochmal die Professoren mitzunehmen und zu sensibilisieren an der Stelle. Wo scheidet denn jetzt gerade jemand aus, der auf einer Dauerstelle ist oder wo haben die Institute den Bedarf von zusätzlichen Dauerstellen? Und dann die Institute dabei zu unterstützen, wie sie das Personal entwickeln, also Sichten von Leuten mit Potenzial und wie entwickle ich die in den nächsten drei oder vier Jahren dort hin. Da spielen natürlich

Querschnittsthemen eine große Rolle, also Frauenquote, Internationalisierung, Beschäftigungsvielfalt und so weiter.“ (Interview 4, Verwaltung)

Eine längerfristige Personalplanung ermöglicht es, strukturelle Faktoren wie beispielsweise Geschlecht und Diversität zu berücksichtigen.

7.2 Flexibilität

Jenseits von fachlichen und organisationalen Argumenten werden in der hochschulpolitischen Diskussion immer wieder gerade von den Universitäten bzw. den Professor:innen Einwände gegen die Etablierung von Dauerstellen erhoben. Sie kulminieren in der Forderung nach organisationaler Flexibilität.

„Das [Flexibilität] ist der Punkt auf jeden Fall für die Dekane gewesen und sie steht auch drin, hier ist die Ausnahme (...) Also alle Stellen müssen zukünftig als [spezifische Dauerstellenkategorie] ausgeschrieben sein und es gibt Ausnahmen, eine Berufungsverhandlung zum Beispiel. Und Bleibeverhandlungen. Das sind Ausnahmen.“ (Interview 1, Verwaltung)

Nach wie vor gelten an Universitäten in Deutschland wissenschaftliche Mitarbeiter:innen als Teil der Lehrstuhlausstattung (vgl. Kreckel 2016). In Berufs- oder Bleibeverhandlungen werden sie zur Verhandlungsmasse. Hierfür müssen aus der Perspektive derjenigen, die über die Besetzung von Professuren entscheiden, Stellen verfügbar und flexibel besetzbar sein. Aus dieser Perspektive wird Flexibilität als Voraussetzung von Wettbewerbsfähigkeit gesehen.

„[Der Rektor] hat aber dann auch immer klar gesagt, na ja, so eine Uni muss berufungsfähig bleiben, also wir brauchen auch Stellen, die mehr oder weniger kurzfristig verfügbar sind, wenn man jemandem was anbieten muss. Das war also auch immer ganz klar, dass die Arbeitsbedingungen derjenigen, die da sind, jetzt nicht das Hauptanliegen ist, sondern das Funktionieren des Gesamten.“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

Es ist eine Wettbewerbsfähigkeit, die auf die professorale Ebene beschränkt bleibt. Sie blendet die Beschäftigungsbedingungen des Mittelbaus aus und macht aus dem Personal eine Ressource im Wettbewerb um die ‚besten (professoralen) Köpfe‘.

„[A]lso das Berufungsverhandeln, von diesem Momentum geht auch eine ganze Menge böses Übel aus würde ich jetzt mal sagen. Weil da entstehen soziale Zugzwänge auch auf Seiten derjenigen, die berufen werden, die dann sagen, ich bin in meiner Disziplin nichts, wenn ich nicht zwei Postdoc WiMis da rausverhandele, das war ein Argument. Oder wenn ich aber Professor in [Stadt] bin und ich habe da eben meine Leute, dann kann ich die da nicht zurücklassen, weil dann werden die zermalmt und dann ist deren Biographie tot, wenn ich sie dann eben nicht mitnehmen kann und hier befristet weiter beschäftigen kann. Und nicht jedes Institut kann sozusagen sagen mit offenen Armen, ja, super dass du kommst, und wir haben hier übrigens direkt mal drei Dauerstellen für dich freigehalten, so. Und dann kommt die Uni-Leitung, die sagt, wir verlieren Exzellenz, weil Leute nicht kommen, Platz eins oder so, weil sie eben dann feststellen, hier wird ihnen, also was die Ausstattung angeht, zu wenig geboten.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

Im Wettbewerb um Professor:innen geht es nicht darum, sie mit dem vorhandenen Personal, sondern mit der vorhandenen Personalausstattung zu attrahieren. Nur wenn die Stellen von den Neuberufenen selbst besetzt werden können, so die Vorstellung, werden sie zu einem Anreiz, den Ruf anzunehmen. Hierfür ist es notwendig, zum Zeitpunkt der Berufung die Beschäftigungsverhältnisse mit dem vorhandenen Personal entsprechend zu terminieren, d.h. zu beenden – ausgehend von der Emeritierung der Stelleninhaber:in wird dieser Vorgang „Witwenverbrennung“ (Interview 2, Personalrat) genannt. Die Vorstellung, Personal als Teil der Lehrstuhlausstattung zu betrachten, und die Praxis, dass die Vertragsgestaltung an einem Lehrstuhl für Neuberufungen tabula rasa gewährleisten soll, steht einem Selbstverständnis der Universität als gute Arbeitgeberin für ihr Personal und damit einer langfristigen Personalplanung und -entwicklung entgegen. Die politische Erwartung, dies zu ändern, wird so systematisch unterlaufen bzw. konterkariert. Betrachtet man Universitäten unter dem Aspekt, was sie für ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Professor:innen-Markt für notwendig erachten, drängt sich der Eindruck auf, dass viele gar kein Interesse daran haben, Dauerstellenkonzepte und neue Karrierewege jenseits der Professur zu entwickeln. Solange sie Personal als Teil der Lehrstuhlausstattung verstehen und daraus einen Imperativ der Flexibilität ableiten, werden sie ein Dauerstellenkonzept nur eingeschränkt umsetzen.

7.3 Zuordnung der Stellen

Neue Organisationsstrukturen bieten eine Möglichkeit, diesen Flexibilitäts-Imperativ aufzulösen, indem Dauerstellen nicht mehr einzelnen Professuren zugeordnet werden. So wird beispielsweise überlegt, Department-Strukturen einzuführen und damit die Mitarbeiter:innen oder zumindest jene auf Dauerstellen Instituten oder Fakultäten zuzuordnen, je nachdem, was unter Department verstanden wird.

„Ich tingele da jetzt gerade durch das Rektorat und erwähne das natürlich auch lieber öfter als seltener, dass man eigentlich doch Department-Strukturen braucht. Und man braucht sie, glaube ich, (...) weil Personalplanung anders massiv erschwert wird, eine Personalstrukturplanung massiv erschwert wird.“ (Interview 7, Mittelbauvertretung)

Eine solche Departmentstruktur wird jedoch auch kritisch gesehen. Befürchtet werden negative Auswirkungen insbesondere auf die kleinen Fächer.

„Und ich als Vertreterin kleiner Fächer habe eben auch Sorge, (...) wie wir da mitmachen könnten in einem solchen Department-Modell. Department-Modell wird mir oft gesagt, na ja, das wird schon alles funktionieren. Man hat dann eben keine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mehr an den Lehrstühlen, sondern so gleichberechtigte Forscher und Forscherinnen. (...) Und die arbeiten dann eben miteinander zusammen, um Drittmittelprojekte klassischerweise zu beantragen, wenn sie eben dazu motiviert sind, und aufgrund guter Ideen arbeitet man dann miteinander zusammen. Aber nicht, weil der Prof sagt, dass man das machen soll. So weit, so gut. Aber in kleinen Fächern habe ich manchmal diese kritische Masse überhaupt nicht. Ich habe da ein Fach, das von einer Professur getragen wird, oder von zwei Professuren getragen wird. Und diese Professuren liegen manchmal sehr weit fachlich auseinander. Und da gibt es diese kritische Masse manchmal gar nicht, dass man sich zusammenfindet und sofort eine zündende Idee hat, und alle sagen spontan, ja, wir wollen zusammenarbeiten und forschen ganz prima. Das geht, glaube ich, in großen Fakultäten, in großen Fächern besser, wo man eben 12, 13, 14 Professuren hat, die alle ein Fach gemeinsam tragen. Da hab ich aus Sicht der kleinen Fächer schon eine gewisse Sorge“ (Interview 3, Dekan:in)

Auch hat man Sorge, dass die Stellen, wenn sie nicht mehr einer Professur zugeordnet sind, nicht hinreichend fachlich integriert sind.

„Es wird Fakultäten geben, die das nutzen und sagen, wir hängen dann zukünftig die Stellen bei der Fakultät, also beim Dekanat auf. Die könnten aber auch sagen, das ist eine Überlastung des Dekan-Amts. Weil das ist ja schön, dass ihr dann nicht mehr abhängig von einem Prof seid. Aber da seid ihr abhängig von ständig wechselnden, überarbeiteten Nicht-Experten. Die werden euch erst recht nicht sagen, was ihr tun sollt und euch gut führen, das ist keine Verbesserung.“ (Interview 1, Verwaltung)

Fachliche Integration wird aber in beiden Fällen allein innerhalb der bestehenden hierarchischen Strukturen gedacht. Dauerstellen erscheinen in dieser Logik nur dann als sinnvoll, wenn sie sich eindeutig einem Vorgesetzten zuordnen lassen. In den Interviews wird aber auch deutlich, dass der Status quo keinesfalls so einheitlich geordnet zu sein scheint, wie es die Negativ-Folie einer neuen Zuordnung suggeriert, sondern vielmehr durch historisch gewachsene Strukturen geprägt ist.

„[D]abei ist ein wichtiger Aspekt die Frage, wo sind die jeweiligen Stellen aufgehängt? Also das ist in [Universität] schon eine bunte Mischung, möchte ich sagen, die historisch gewachsen ist. Also wenn wir mal bei den Akademischen Räten bleiben, die sind eben teilweise direkt bei den Fachbereichen aufgehängt, teilweise sind sie Professuren zugeordnet. Ich kann da gar keine Regel oder gar kein Muster beschreiben, weil es, glaube ich, einfach keins gibt. Das kann von mir aus auch in Zukunft so bleiben, nur jetzt hat man die Chance, darüber nachzudenken.“ (Interview 10, Leitung)

Diese „historisch gewachsene“ Stellenstruktur lässt sich nur schwer ändern. Dies betrifft nicht nur bestehende Stellen, sondern auch die Zuordnung von neuen Dauerstellen.

„[M]ich grämt das immer noch, ich habe also auf die Rektorin eingeredet, also man hat ja diese Zukunftsvertragsstellen plötzlich gehabt. Die waren quasi noch nicht verteilt an die Professuren. Das heißt, da hatte noch niemand direkten Zugriff drauf und man hätte hier mit diesem Geld wirklich also hoch attraktive Stellen schaffen können. Das wären neue Stellen. Da hatte niemand Zugriff. Man hätte sagen können, okay, wir verdauern die. Wir schreiben die aus. Da hätte sich die halbe Bundesrepublik beworben auf diese Stellen, wenn man die so eingerichtet hätte. Das wäre ein Win-Win-Situation gewesen für alle Beteiligten, also tatsächlich

auch für die Hochschulen, da irgendwie gute Leute anwerben zu können. Aber da fehlte tatsächlich der Rektorin die Stärke zu sagen, wir machen das so. Stattdessen wurden die Stellen einfach wieder verteilt auf die Lehrstühle und es wurden dann diese mit einem (...) hohen Deputat ausgestatteten Stellen geschaffen.“ (Interview 7, Mittelbauvertretung)

In diesem Fall reproduzieren traditionelle Verfahren der Ressourcenverteilung die etablierten Stellenstrukturen und verhindern Reformen.

Trotz großer Unterschiede hinsichtlich der Frage der Anbindung von Dauerstellen wird aber deutlich, dass die Diskussion um Dauerstellen dabei helfen kann, bestehende Organisationsstrukturen zu hinterfragen.

7.4 Finanzierung

Hinsichtlich der Frage nach der Finanzierung zeichnet sich ein uneinheitliches Bild in den Wahrnehmungen der Beteiligten ab. Einerseits ist ein zentrales Argument gegen die Einführung von Dauerstellen, dass dies mit erheblichen Mehrkosten verbunden sei. Allein schon die tarifliche Regelung des Erfahrungsaufstiegs führe dazu, dass das Personal umso teurer werde, je länger man es beschäftige.

„Das ist nicht von der Hand zu weisen, die sind teurer. Die Leute sind schon da, ja. (...) Und jemand, der oder die Mitte 50 ist, (...) Erfahrungsstufe fünf, die ist wirklich sehr, sehr teuer, diese Person. Die ist also viel, viel teurer, als jemand Mitte zwanzig, hat grade seinen Master (...) und fängt mit einem Doktor an. Das ist erheblich.“ (Interview 3, Dekan:in)

Dass erfahrene Wissenschaftler:innen mehr kosten als unerfahrene ist jedoch bereits unter den gegebenen Bedingungen der Fall – nach dem WissZeitVG können Wissenschaftler:innen auf Haushaltsstellen zwölf Jahre und auf Drittmitteln unbegrenzt befristet beschäftigt werden und daher in entsprechende Erfahrungsstufen aufsteigen. Die Frage ist also vielmehr, ob man erfahrenes oder weniger erfahrenes Personal beschäftigen will.

„Ich verstehe nicht, warum das unglaubliche Mehrkosten mit sich bringen soll? Also ich meine, ich habe eine Dauerstelle, gut, also die Person wird dann sozusagen älter und wird natürlich entsprechend [bezahlt], aber das würde sie ja unter anderen Umständen auch, es sei denn man fährt wirklich das Modell, dass alle drei Jahre ein junger Kollege kommt, der dann irgendwie auf E13 Stufe 1 eingestellt wird. Haben wir so nicht.“ (Interview 2, Personalrat)

Mehrkosten werden hier weniger als Frage der Entfristung als vielmehr der Personalpolitik gesehen. Diese Personalpolitik folgt aber nicht allein sachlichen Erwägungen, die sich aus einer aufgabenadäquaten Personalstruktur ergeben. Sie muss vielmehr auch die politische Erwartung erfüllen, dass eine Umstellung auf mehr Dauerstellen kostenneutral zu bewerkstelligen sei.

„[U]ns war es wichtig, dass wir budgetneutral dieses Konzept umsetzen können. Das heißt, wir haben letztendlich die Richtsätze für die verschiedenen Stellen, und ein Fachbereich kann jetzt eben einfach ausrechnen, wenn ich, ich sage jetzt mal, fünf Promotionsstellen in den Topf reinwerfe, was kann ich dann da rausziehen an Akademischen Ratsstellen, Professuren oder wie auch immer. Und wir können dann sehen, was können wir im Haus untereinander tauschen, dass wir die Stellen dann entsprechend ermöglichen können oder wir können eben auch mit unserem Finanzministerium tauschen, wenn es budgetneutral ist, unproblematisch ist. Also insofern entstehen da ganz bewusst keine höheren Kosten.“ (Interview 10, Leitung)

Zentral ist dementsprechend, dass eine strategische Personalplanung auch eine genaue Kostenkalkulation beinhaltet. An dieser Universität besteht aber innerhalb dieses Rahmens selbst dann, wenn Kostenneutralität vorgegeben ist, ein erheblicher Spielraum für die Fachbereiche, eigene Schwerpunkte zu setzen. An einer anderen Universität wurden alternative Finanzierungsquellen erschlossen, um mehr Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen.

„[Unsere Universität] hat keinen Stellenplan, (...) wir haben einen Globalhaushalt. Das heißt, wir verfügen über die Stellen, die wir aus dem Globalhaushalt schaffen, selber. Natürlich ist das eine Kostensteigerung. Das bedeutet, an irgendeiner Stelle muss man das wieder reinholen. Das bedeutet de facto, dass für mehr unbefristete Stellen in hohen Eingruppierungen insgesamt weniger andere Stellen (...) eingestellt werden können. Das ist völlig richtig. Aber man muss auch sagen, dass die Stellen, die besetzt sind, in den ersten fünf Jahren auch oft Sonderfinanzierungen gewesen sind im Rahmen bestimmter Landesvorhaben. (...) Und aus denen haben wir die ersten Stellen in diesen Kategorien geschaffen. War glücklich, weil man musste sowieso alles neu machen. Man hatte die Chance, die Personalstruktur von Anfang an anders zu planen.“ (Interview 8, Verwaltung)

Globalhaushalte ermöglichen es, Mittel intern umzuschichten und ggf. zusätzliche Mittel für Dauerstellen zu nutzen. Dabei handelte es sich in diesem Fall um spezifische Landesprogramme. Mittlerweile gibt es aber mit dem Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken ein Bund-Länder-Programm, aus dem dauerhaft zusätzliche Mittel für Studium und Lehre bereitgestellt werden. Daran geknüpft ist die politische Erwartung, mit diesen Mitteln den Anteil unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse zu erhöhen (siehe 7.6).

Eine andere Variante ist es, Dauerstellen aus eingeworbenen Drittmitteln zu finanzieren.

„Also in dem zentralen Dauerstellenkonzept ist ja, gibt es neben dem normalen Anspruch auf eine Dauerstelle, einer W3 Professur auf eine Dauerstelle im akademischen Mittelbau nochmal die Möglichkeit darüber hinauszugehen, also zum Beispiel für drittmittelstarke Institute eine Dauerstelle finanziert aus Drittmitteln einzurichten. Für diese Stellen gibt es zwei Möglichkeiten, wie man die absichern kann, also entweder man hinterlegt einen Betrag X bei der Fakultät, um dann schwächere Phasen von Drittmitteln zu überbrücken, oder es gibt ein Versicherungsmodell. Dieses Versicherungsmodell ist von den Fakultäten gar nicht angenommen worden, und es gibt Fakultäten die bewusst auf diese Hinterlegung eines Betrages verzichten, und stattdessen einen Stellenpool aus dem Haushalt bereithalten, falls sozusagen die Welt zusammenbricht und wir diese Person dann künftig aus Haushaltsmitteln bezahlen müssen.“ (Interview 4, Verwaltung)

Solche Modelle sind am ehesten in drittmittelstarken Bereichen wie den Technik- und Naturwissenschaften denkbar. Sowohl Drittmittel als auch Globalhaushalte werden als Möglichkeit betrachtet, von fixen Stellenplänen abzuweichen und eigene Schwerpunkte zu setzen.

Allerdings muss sich eine Kostenkalkulation nicht allein auf Personalkosten beziehen. In einem Interview wurde darauf hingewiesen, dass eine ganzheitlich orientierte Sichtweise auch Kosten im Vergleich zu Professuren, Einarbeitungskosten oder auch Spill-over-Effekte wie Drittmittelinwerbungen berücksichtigen müsste.

„Also das Argument kann ich wirklich gar nicht verstehen, weil es die billigste Variante ist, mit einer Dauerstelle zu besetzen. Die Alternativen sind ja zwei: entweder ich mache eine Professur, das ist teurer. Auch weniger Flexibilität bei der Lehre. Oder

ich besetze es immer wieder befristet. Und dann habe ich immer wieder diese Einarbeitungskosten, immer wieder, also wenn jemand, immer der Gleiche, die Lehrplanung macht oder die Curricula-Entwicklung, ist das sicherlich irgendwann professionalisiert und damit schneller und damit billiger, als wenn ich das immer wieder drei Jahre irgendwem dann noch mit zuschustere“ (Interview 1, Verwaltung).

Eine solche ganzheitliche Perspektive würde Dauerstellen „nicht [als] eine sozialpolitische Maßnahme, sondern [als] eine Investition“ (Interview 2, Personalrat) begreifen.

7.5 Lehrkapazitäten

Kostenneutralität heißt aber nicht Kapazitätsneutralität. Die Fachbereiche müssen eine anhand ihres Stellenplans errechnete Lehrkapazität bereitstellen. Sie dürfen nicht weniger Lehre anbieten als vorgesehen²² Wenn sie mehr Lehre anbieten, müssen sie auch mehr Studierende aufnehmen. Allerdings sind nicht allein die Stellenpläne relevant, sondern auch die in den Stellenplänen genannten Personalkategorien. Für sie legen die Lehrverpflichtungsverordnungen (LVVO) der Länder das jeweilige Lehrdeputat fest. Demnach lehren unbefristet Beschäftigte in der Regel mehr als befristet Beschäftigte. Dies wird auch in den Interviews reflektiert.

„Also deshalb gab es ja dann diese Einigung, dass alle Veränderungen in der Struktur (...) mindestens kapazitätserhaltend sein müssen und zweitens kostenneutral. Also das war schon klar, dass wir natürlich jetzt nicht, wenn wir alle, was heißt alle, aber wenn wir die Qualifikationsstellen auf Dauerstellen sozusagen umstellen, dann haben wir natürlich das doppelte Deputat zum Beispiel an der Stelle. Und wenn wir dann noch, was die [Ministerialverwaltung] ja immer gerne will, womöglich eine WiMi mit Schwerpunkt Lehre schaffen, haben wir nochmal eine Verdoppelung der Verdoppelung.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

In vielen LVVO lehrt beispielsweise ein in Vollzeit befristet beschäftigter wissenschaftlicher Mitarbeiter vier Semesterwochenstunden (SWS), ein in Vollzeit unbefristet beschäftigter wissenschaftlicher Mitarbeiter hingegen acht SWS. Einige LVVO differenzieren auch nach Schwerpunkten. Liegt der Schwerpunkt in der Lehre, drückt sich dies in einer höheren Lehrverpflichtung aus. Potentiell erhöhen somit Dauerstellen jenseits

22 Da für die Errechnung der Lehrkapazität das sogenannte abstrakte Stellenprinzip gilt, also die laut Stellenplan ausgewiesenen Stellen und nicht die tatsächlich besetzten Stellen relevant sind, sind die Fachbereiche eigentlich permanent gefordert, zusätzliche Lehre für zulassungsbeschränkte Studiengänge aufzutreiben (Bloch et al. 2014).

der Professur erst einmal die Lehrkapazität. In den Interviews zeigen sich unterschiedliche Vorstellungen, wie mit der Lehrkapazität umgegangen werden kann. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass zusätzliche Lehrkapazitäten, die durch die höheren Lehrdeputate unbefristeten Personals gewonnen werden, auch für die Einsparung von Stellen genutzt werden können (bei gleichbleibender Zahl der Studienplätze). In dem Fall geht es aber nicht mehr um eine aufgabenadäquate Personalstruktur, sondern um finanzielle Erwägungen. Wenn auf einer entfristeten Mitarbeiterstelle acht SWS gelehrt werden müssen, auf einer befristeten aber nur vier, kann zumindest aus der Sicht der Lehrkapazität bei der Entfristung einer Stelle die andere eingespart werden. In dem Fall wäre der Ausbau von Dauerstellen unter der Voraussetzung der Kapazitätsneutralität nicht kostenneutral, sondern sogar kostensparend.

„Also die Lehrkapazität ist Aushandlungssache. Also wenn die Fakultät Informatik eine Dauerstelle mit Schwerpunkt Forschung ausschreibt oder besetzen möchte, dann würde man, wenn es jetzt wirklich ein Schwerpunkt Forschung ist, davon ausgehen, dass die die acht oder neun Semesterstunden nicht überschreitet. Wenn wir in der Anglistik eine Stelle besetzen, da ist es tatsächlich eher so, dass man dann sagt, ja, da haben wir dann 16 Semesterwochenstunden, weil der Schwerpunkt in der Lehre ist. Plus zusätzliche Daueraufgaben in Studiengangskoordination oder was einem sonst noch so einfällt. Wir sind sehr unglücklich damit, dass diese Bandbreite so da ist, bis 17 SWS, weil eigentlich an der [Universität] bislang immer nur 13 SWS als eine Obergrenze, also wir haben eigentlich intern 13 SWS gemacht. Und das ist auch sehr unterschiedlich, also zu Anfang hat das Rektorat auf diese Stellen oder auch die Semesterwochenstunden nicht so richtig drauf geguckt. Ja, ein bisschen, aber nicht so richtig. Aber je mehr jetzt der Mangel, also wir kommen ja jetzt in Zeiten, wo sparen sehr, sehr groß geschrieben wird, ist es so, dass wir jetzt in vielen Fakultäten sagen, nein, die Stelle muss 16 SWS haben, wenn die für die Lehre da ist. Und wir sehen da ein großes Problem. Wir sind gerade in der Verhandlung mit einer Fakultät, weil bei einer normalen Stelle mit 16 SWS plus aufwendige, anspruchsvolle Studiengangskoordination oder Internationalisierung oder was auch immer noch dazu ist eigentlich von vornherein klar, dass das so nicht funktionieren kann. Das Rektorat kann tatsächlich das Maximum dann an der Stelle durchsetzen.“ (Interview 2, Personalrat)

Denkbar wäre zwar, dass Dauerstellen dort eingerichtet werden, wo Lehrkapazitäten bereits knapp sind oder durch Einsparungen absehbar knapp werden. Lehrende in überlasteten Fächern würden so entlastet. Aber bereits für das kapazitätsneutrale zusätzliche Lehrpersonal, das durch den Qualitätspakt Lehre finanziert wurde, ließ sich dieser Zusammenhang nicht statistisch nachweisen (Bloch et al. 2019). Dort, wo die Einrichtung von Dauerstellen nicht für Einsparungen oder Hochdeputatsstellen genutzt wird, zeigt sich, dass durchaus versucht wird, eigene Schwerpunkte setzen, beispielsweise in der Abschaffung oder Reduzierung von Zulassungsbeschränkungen.

„[A]lso das heißt mit den ZSL [Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken]-Mitteln, die wir vergeben, also es gibt Konzepte der Fakultäten und Fachgruppen, dass die mit den vorhandenen ZSL-Mitteln die vorhandenen Lehrkapazitäten abdecken. Und da gibt es halt unterschiedliche Modelle, ja, es gibt Modelle, die machen das mit Hochdeputatsstellen, und es gibt Modelle, die machen das mit noch mehr Dauerstellen zum Beispiel mit acht oder neun SWS. Aber das ist erstmal den Fakultäten überlassen, ja, wie die Entfristungsquote aus ZSL ist und wie sie dann auch die Kapazitäten berechnen. Das Ziel ist nicht, einen Kapazitätsaufbau dadurch zu betreiben, das Ziel ist allerdings auch, und das muss man auch ehrlicherweise sagen, die NC [Numerus Clausus]-Fächer zu reduzieren.“ (Interview 4, Verwaltung)

Deputatsgewinne durch Dauerstellen, die sich quasi von selbst durch die Vorgaben der Lehrverpflichtungsverordnungen einstellen, selbst wenn die Dauerstellen nicht ihren Schwerpunkt in der Lehre haben, sondern klassische wissenschaftliche Mitarbeiterstellen sind, entkräften das Argument, dass durch Dauerstellen automatisch höhere Kosten entstehen. Hier wäre es aufschlussreich, empirisch zu bilanzieren, welche Mehrkosten durch höhere Personalkosten welchen Kapazitätsgewinnen durch höhere Lehrverpflichtungen gegenüberstehen.

7.6 Zum Verhältnis von befristeten und unbefristeten Stellen

In der Debatte um die Einrichtung von Dauerstellen ebenso wie in Dauerstellenkonzepten wird zum Teil das Verhältnis zwischen befristeten und unbefristeten Stellen konkret beziffert. So gibt es in einem Bundesland vom Ministerium die Vorgabe, die zusätzlichen Mittel durch den Zukunftsvertrag Studium und Lehre so einzusetzen, dass ein Anteil von 25 Prozent unbefristeter Beschäftigung erreicht wird. Diese Quote dient allerdings organisationsintern eher als Richtschnur denn als umzusetzender Standard.

„[A]ber da steht circa 25 Prozent und es gibt auch Fakultäten, die haben Bedarf über die 25 Prozent angemeldet und haben den begründet eben mit den strategischen Überlegungen.“ (Interview 2, Personalrat)

Faustregeln werden allerdings auch skeptisch gesehen, man bezweifelt, dass diese pauschal für alle Fächer gelten können.

„Aber eine Zahl jetzt, weiß ich nicht, in drei Teilen sozusagen, ein Drittel Profs, ein Drittel [Dauerstellen mit spezifischem Karriereweg], ein Drittel Quali-Stellen oder sowas, glaube ich, macht keinen Sinn für alle Fachbereiche zu nennen.“ (Interview 1, Verwaltung)

Auf der Ebene einzelner Institute wird als Variante diskutiert, mit Mindeststandards zu operieren.

„[E]s gab mal mit Antritt der neuen [Leitung] so eine Überlegung, ob es nicht in jedem Institut zumindest eine entfristete Person im Mittelbau geben soll, (...) Wobei die Institute in der Größe nicht vergleichbar sind, ja, das reicht von glaube ich zwei WiMis oder drei WiMis zu über 20 WiMis und schafft halt da eine Unwucht“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

Eine solche Variante berücksichtigt nicht die unterschiedliche Personalausstattung an den unterschiedlichen Instituten und Fachbereichen. In diese Richtung weist auch die prinzipielle Frage nach der Berechnungsgrundlage von Quoten.

„[W]as, glaube ich, schon mal wirklich erstaunlich ist, dass man sich auf eine Zahl festgelegt hat, also ungefähr 25 Prozent der wissenschaftlich Beschäftigten. Und dann kamen aber, das war schon Verhandlungssache, Landesmittel, also Drittmittel sowieso raus inklusive Qualitätsmittel. Die Berechnungsgrundlage war schon ein großes Problem, da musste man lange darüber nachdenken. Weil man will ja jetzt auch nicht zu viel Dauerbeschäftigte

haben. Also das ist, glaube ich, der Punkt, dass man wirklich gesagt hat, ja gut, also zu einem gewissen Prozentsatz kann man sich das vorstellen.“ (Interview 2, Personalrat)

Deutlich wird hier vor allem, dass diese Quotenregelungen eine detaillierte Personalplanung nicht ersetzen können. Sobald mit Quoten operiert wurde, stellte sich an den Universitäten die Frage, welches Personal in die Berechnung mit einzubeziehen sei. In vielen Fällen entschied man sich, zum Teil auch aufgrund externer Vorgaben, dafür, die Grundgesamtheit auf das haushaltsfinanzierte wissenschaftliche Personal zu beschränken und drittmittelfinanziertes Personal nicht mit einzubeziehen. Dies hatte dann zur Folge, dass die Entfristungsquoten bereits erreicht zu sein scheinen.

„Es gibt Institute, die haben 100 Prozent entfristetes Personal. Da hat man so drei entfristete Haushaltsstellen und 100 Drittmittel[stellen], Prä- und Post-docs.“ (Interview 7, Mittelbauvertretung)

In anderen Kalkulationen wurden nur haushaltsfinanzierte Stellen einbezogen, die keine Qualifikationsstellen waren. Dadurch verringerte sich die Zahl der befristet Beschäftigten erheblich, so dass nun auch weniger Dauerstellen benötigt wurden, um die Quote erfüllen zu können.

„Also wie berechne ich eine Quote, was beziehe ich da mit ein und was eben nicht. Wenn ich mich jetzt darauf beziehe, wie unsere ZSL-Vereinbarung mit dem Land ist, haben wir eine sensationell gute Quote. Weil das Land geht nur davon aus, dass das mit einbezogen wird, was Stellen, die aus Haushalt und HSP bezahlt worden sind und künftig aus ZSL, und die nicht in einer Qualifizierungsphase sind, also Personen die aus Haushaltsmitteln oder HSP bezahlt werden und nicht in einer Promotions- oder Habilitationsphase sind, also in einer strukturierten Qualifizierungsphase sind, ja, wenn ich diese Quote nehme, liegt unsere Quote bei 75 Prozent.“ (Interview 4, Verwaltung)

Werden drittmittelfinanzierte Stellen mit eingerechnet, so verringert sich der bestehende Anteil von Dauerstellen unter den gegebenen Bedingungen gerade in drittmittelstarken Bereichen. Hier müssten aufgrund des Drittmittelerfolgs dann noch wesentlich mehr Dauerstellen geschaffen werden.

„Also ich finde das tatsächlich gefährlich mit diesen ganzen Quoten, weil wir wissen nicht, wie die Drittmittel sich weiterentwickeln. Ich hatte ja eben schon gesagt, so eine Hochschule hat mindestens, eher mehr, 50 Prozent der Beschäftigten auf Drittmittel. Wenn wir so drittmittelstark bleiben, dann

haben wir natürlich im Vergleich zu den Dauerstellen eine sehr, sehr schlechte Quote, wenn man das mal jetzt so betrachtet. Alle wissenschaftlichen Beschäftigten, wer hat davon eine Dauerstelle? Die 2.000 Leute oder mehr, die wir auf Drittmittel haben, die werden wir nicht entfristen können, deswegen bringt diese Quote nichts. Ich muss die Quote festlegen aus dem, was mir permanent zur Verfügung steht. Und da haben wir eine zweiteilige Betrachtung, 35 Prozent der Haushaltsstellen können entfristet werden, das haben wir auch. Und bis zu 50 Prozent kumuliert betrachtet, wenn man daraus noch Drittmittel-Entfristung macht, und da sind wir drunter. Also die Institute sind jetzt nicht so, dass sie diese 15 Prozent noch zusätzlich ausreizen, weil das auch ja natürlich mit einem hohen Risiko verbunden ist, es wird genutzt, aber nicht bis zur letzten Stelle.“ (Interview 4, Verwaltung)

Wie das Interviewbeispiel zeigt, können gerade Universitäten mit drittmittelstarken Bereichen auch innovative Finanzierungskonzepte entwickeln und beispielsweise die Entfristung drittmittelfinanzierter Stellen ermöglichen.

Die Quote und ihre Berechnungsgrundlage können damit einen entscheidenden Einfluss darauf haben, welche Art von Stellen geschaffen werden, so dass man nicht darauf schaut, welche Tätigkeiten auf den Stellen tatsächlich erfüllt werden sollten, oder ob ein Ausbau dieser Stellen überhaupt erwünscht wird.

„Es ist halt immer das gleiche Spiel dann: wir haben da eine tolle Quote, 40 Prozent, und dann hören wir wieder, es wurde nicht dazu gesagt, was für Stellen das sind und wie das gerechnet wird. Und dann kloppen wir uns die nächsten fünf Jahre wieder darum, wie versteht man 40 Prozent, 40 Prozent von was, in allen Fächern, also gesamt genommen oder über die Fächer differenziert? Sind da Hochdeputatsstellen dabei, ja oder nein? Wir sagen immer: bitte nicht. Weil wenn sie die alle einberechnen, also auch diese Lehrkräfte für besondere Aufgaben, dann stehen die Unis natürlich wieder ganz gut da. Und wir sagen aber, das sind aber nicht diese attraktiven Arbeitsverhältnisse, die wir eigentlich ausbauen wollen.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

Angesichts solcher Schwierigkeiten, eine nachvollziehbare und allgemein akzeptierte Quote aufzustellen, erscheint es für eine Mittelbauvertretung vielversprechender, die konkreten personalstrukturellen Gegebenheiten vor Ort in den Fächern und ihre Beurteilung als Ausgangspunkt zu nehmen.

„[J]edes Institut würde dann wahrscheinlich irgendwie so für sich selber aus dem Bauch heraus so eine Art von natürlichem Verhältnis definieren können. Das, glaube ich, kriegt man eigentlich relativ gut hin, dass man so ein Gefühl dafür hat, bei so und so viel Professuren bräuchten wir schon so und so viele Leute, die vielleicht auf so einer Promotionsstelle sind.“ (Interview 5, Mittelbauvertretung)

Insbesondere im Mittelbau wird jedoch kritisch gesehen, ob subjektive Lageeinschätzungen auf Insti-tutsebene zu dem Schluss kommen können, die Zahl der Dauerstellen zu erhöhen. Vor diesem Hintergrund wird eine Quote auch als ein Instrument betrachtet. Sie setzt einen Standard, an dem die Bemühungen der einzelnen Einheiten wie auch der gesamten Universität gemessen und dessen Einhaltung eingefordert werden kann.

„Genau, das [die Dauerbeschäftigungsquote] war zum Beispiel etwas, was der Mittelbau immer gefordert hat. ‚Wenn ihr nichts vorgebt, dann machen die Fakultäten weiter wie bisher!‘ Halten sie sie hinter verschlossener Tür, sie hätten strategische Personalplanung gemacht, sie hätten überlegt und dabei wäre herausgekommen, sie brauchen leider keine Dauerstelle. Und da ist ja auch wirklich dann die Frage, will man dann einen Kontrollmechanismus durch ein Rektorat und Präsidium einbauen oder lässt man die Souveränität der Fakultäten und hofft, dass sie das professionell betreiben.“ (Interview 1, Verwaltung)

An einer der Universitäten wird zwar nicht mit einer Quote operiert, dafür aber mit einer Mindestausstattung – allerdings nicht von unbefristeten, sondern von befristeten Qualifikationsstellen, von denen hier noch mindestens eine erhalten bleiben soll. Hier wird die Dauerstelle zur Normalität und die befristete Qualifikationsstelle zur Ausnahme. Dauerstellen werden an dieser Universität aber nicht im Rahmen einer strategischen Personalplanung der Fakultäten geschaffen, sondern einzeln durch Professor:innen bei der Fakultät und beim Rektorat beantragt:

„[U]nd dort wird dann eben auch immer noch sichergestellt, dass da auch mindestens immer noch eine Haushaltsstelle für wissenschaftliches Personal eben befristet, also als Promotionsstelle, als Weiterqualifikationsstelle dann noch mit existiert. Also, an den Professuren, wo so eine Dauerstelle hinkommen soll oder wo das diskutiert wird, soll dann eben trotzdem am Ende auch noch eine Weiterqualifikationsstelle für befristete wissenschaftlich Mitarbeitende im Haushalt mit möglich sein.“ (Interview 9, Mittelbauvertretung)

Die Frage nach dem ‚richtigen‘ Verhältnis zwischen befristeter und unbefristeter Beschäftigung wird deshalb immer zugleich als eine politische Frage wahrgenommen. Ein „natürliches Verhältnis“ (Interview 5, Mittelbauvertretung) gibt es nicht – auch dann nicht, wenn das Fach als Ausgangspunkt genommen wird.

„Ach, das ist die Frage aller Fragen. Niemand wird Ihnen darauf sowieso eine ehrliche Antwort geben. Obwohl ich glaube, man kommt am Ende an dieser Frage nicht vorbei. Wenn man Personalstruktur-Planung macht, muss man sich darüber ins Benehmen setzen, wie hoch soll der Anteil der befristeten im Vergleich zu den unbefristeten Stellen sein und wie hoch soll auch der Anteil von selbstständigen unbefristeten Menschen sein. Wieviel Qualifizierung will man da erlauben? Aber es gibt keine, es gibt diese Zahl nicht.“ (Interview 8, Verwaltung)

Eine Dauerbeschäftigungsquote kann zudem mit anderen Quoten in Beziehung gesetzt werden. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise niedrige Frauenanteile an Dauerstellen identifizieren.

„Ein Teil war auch das Geschlechterverhältnis, also, weil sich gezeigt hat, dass der Anteil der Entfristungen bei den Männern deutlich höher ist, also ich glaube, der war damals drei- bis viermal so hoch wie bei den Frauen.“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

Auf diese Weise kann die gleichstellungspolitische Problematik in die Dauerstellenproblematik hineinragen und letztendlich die Besetzung von Dauerstellen beeinflussen.

„Wir haben da durchaus schon mal den ein oder anderen Brief gekriegt, so nach dem Motto, lieber Personalrat, jetzt guckt mal, wir haben hier die und die Quote bei den Dauerbeschäftigten. Wie kann es denn sein, dass jetzt hier zwei Männer zur Auswahl stehen? Und es ist jetzt nicht das Erfolgsrezept, aber es ist ein Anlasspunkt, stärker hinzugucken. Und an meinem Institut zum Beispiel steht völlig fest, die nächste entfristete Person wird eine Frau sein. Das ist so sicher wie das Amen in der Kirche. Also von daher, denke ich, es hat nicht diese Durchschlagskraft. Also ich glaube, von dieser Quote sind wir ja doch entfernt, aber es hat seine Wirkung so im Rahmen eines sich vollziehenden Prozesses, dass es halt weiter thematisiert wird, mein Eindruck.“ (Interview 2, Personalrat)

Dauerstellenkonzepte zeigen sich hier als ein zentraler Baustein für eine ganzheitlich durchdachte Personalplanung. ■

8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Während die Forderungen nach mehr Dauerstellen und der Entwicklung entsprechender Konzepte im hochschulpolitischen Diskurs allgegenwärtig sind, ist die Umsetzung dieser Forderungen vor Ort, auf der Ebene der Universitäten, bislang nicht untersucht worden. Diese explorative Studie zielte darauf, diese Lücke zu füllen, indem sie den Fokus darauf gerichtet hat, wie an Universitäten diese Forderungen aufgegriffen werden, welche Überlegungen dahinter stehen, vor welche Herausforderungen und Probleme sie gestellt sind und wie sie die Konzepte umsetzen.

Während in einigen der untersuchten Fälle schon länger Verfahren existieren, wie einzelne Stellen entfristet werden können, handelt es sich bei Dauerstellenkonzepten um eine neue Entwicklung. Sie zielen darauf, Tätigkeitsprofile, Qualifikationen und Wege auf Dauerstellen sowie ihre organisationale Einbettung für die gesamte Universität zu klären. In die Untersuchung einbezogen wurden Universitäten, die nicht nur über ein solches Konzept verfügen, sondern auch bereits begonnen haben, dieses Konzept umzusetzen.

8.1 Entwicklung von Dauerstellenkonzepten

Mindset

Eckpfeiler für die Entwicklung und Umsetzung eines Dauerstellenkonzepts ist es, Dauerstellen von ihrem negativen Image als ‚Trostpfeil‘ für diejenigen, die es nicht auf eine Professur geschafft haben, zu befreien. Denn dieses Image bestimmt – trotz fehlender sachlicher Grundlage – die Wahrnehmung von Dauerstellen im akademischen Betrieb. Dauerstellenkonzepte machen erstens deutlich, dass es Daueraufgaben gibt, die von dauerhaft beschäftigtem Personal übernommen werden sollen. Dauerstellen werden damit als zentral für die Erfüllung von Kernaufgaben in Forschung, Lehre und Verwaltung gesehen. Werden Daueraufgaben auf befristeten Stellen übernommen, wird die daraus resultierende Personalfuktuation als Qualitätsverlust wahrgenommen. Zweitens wird in einigen Interviews angesprochen, dass es nicht allein darum geht, bestimmte Funktionen und Aufgaben abzusichern, sondern auch darum, hochqualifiziertes Personal für die Organisa-

tion zu gewinnen bzw. in der Organisation halten zu können. Hier wird der Fachkräftemangel genannt, der besonders in den natur- und technikwissenschaftlichen Fächern in Abhängigkeit vom jeweiligen Standort bereits Realität ist. Die Entwicklung eines Dauerstellenkonzepts wird somit als Chance thematisiert, eine zukunftsorientierte Personalplanung zu betreiben.

Partizipation

Wichtig ist es, dass entsprechende Aktivitäten zur Entwicklung eines Dauerstellenkonzeptes von der Leitung getragen werden. Das bedeutet aber nicht, dass die Leitung top-down ein Konzept verordnet. Vielmehr berichten die Beteiligten von dem Bemühen um eine breite Einbindung der verschiedenen Gruppen und Gremien. Auch wenn Mittelbauinitiativen und Personalräte das Thema Dauerstellen vorantreiben, bedarf es doch einer Leitung, die sich das Thema zu eigen macht und den Startschuss für die Diskussion, Entwicklung und Implementierung eines solchen Konzepts gibt. Eine breite Partizipation kann, das wurde immer wieder deutlich, nicht darüber hinwegtäuschen, dass gegen die Professor:innenschaft keine Reform zu machen ist. Nur wenn die Leitung das Dauerstellenkonzept unterstützt, können auch die Professor:innen für dieses Konzept gewonnen werden.

Die Rolle der Fakultäten

Trotz der Notwendigkeit, dass die Leitung eine tragende Rolle einnimmt, wird in den Interviews betont, dass der Ort der Umsetzung die Fakultät ist, die in diesen Prozess zentral eingebunden werden muss. Hier muss die Umsetzung der allgemeinen Konzepte in die jeweiligen disziplinären Kontexte erfolgen und mit den bestehenden Professuren in Einklang gebracht werden, was wesentliche Herausforderungen mit sich bringt und Konfliktpotenzial birgt. Dauerstellenkonzepte müssen deshalb ausreichend offen sein, damit die Fakultäten die Umsetzung selbst gestalten können. Gleichzeitig müssen sie verbindlich genug sein, damit sich die Fakultäten ihrer Umsetzung nicht entziehen können. Deutlich wurde auch, dass die erfolgreiche Entwicklung

eines Dauerstellenkonzepts nicht das Ende, sondern vielmehr der Anfang einer längeren Phase der Umsetzung ist, in der es einen beständigen Konkretionsbedarf gibt.

8.2 Umsetzung

Verfassen von Tätigkeitsprofilen

Bereits das Verfassen von Tätigkeitsprofilen erfordert ein grundsätzliches Umdenken. Bislang werden Daueraufgaben in der Regel von befristet beschäftigtem wissenschaftlichem Personal mit erledigt. Ihre tägliche Arbeit ist ein Spagat zwischen diesen Aufgaben und der eigenen Qualifizierung, die ihre befristete Beschäftigung begründet. In der Entwicklung eines Dauerstellenkonzepts wird nun die Chance gesehen, Tätigkeitsprofile zu erstellen, durch die es gelingen kann, dass Dauerstellen von kompetenten Bewerber:innen mit den erforderlichen Qualifikationen und der passenden Motivation besetzt werden. Damit diese Stellen hinreichend attraktiv sind, reicht es nicht aus, die Tätigkeitsprofile auf die Erfüllung von Funktionsaufgaben zu beschränken. Vielmehr müssen sie es den Inhaber:innen ermöglichen, weiterhin als vollwertige Wissenschaftler:innen akademisch tätig zu sein. Es kommt also darauf an, nicht nur die Tätigkeiten klar zu beschreiben, sondern sie auch in Profilen zusammenzufügen, die sowohl den Qualifikationen als auch den Interessen potentieller Stelleninhaber:innen entsprechen können. Vor diesem Hintergrund besteht die Herausforderung darin, Dauerstellen nicht allein von den auf diesen Stellen zu erledigenden Daueraufgaben her zu denken, sondern auch die individuellen Fähigkeiten und Leistungen zu berücksichtigen und diese im besten Fall gezielt zu entwickeln.

Auswahlprozess und Anforderungen

Damit stellt sich die Frage, wie man auf eine solche Stelle gelangen kann. Über welche Qualifikationen müssen die Kandidat:innen bereits verfügen und welche können sie sich on the job aneignen? Sollte die Promotion eine notwendige Voraussetzung für eine dauerhafte Beschäftigung sein? Werden Stelleninhaber:innen sofort oder erst nach Bewährung entfristet? In jedem Fall kommt der Auswahl eine zentrale Bedeutung zu. Hierbei wird versucht, Prozesse so zu organisieren, dass nicht mehr ein:e Professor:in allein über die Auswahl entscheidet. Zudem wird deutlich, dass mit einer geforderten tatsächlich offenen Ausschreibung und einer angestrebten transparenten Auswahl auch die Anforderungen an das Verfahren und an die Qualifikation der Bewerber:innen steigen. Angesichts der vorgesehenen Langfristigkeit der Beschäftigung nimmt

der betriebene Aufwand zu und es steigen die Erwartungen an die bisher erbrachten wissenschaftlichen Leistungen, schließlich lastet auf den Beteiligten ein zunehmender Rechtfertigungsdruck, die ‚richtige‘ Auswahlentscheidung zu treffen. Dies zeigt, dass es sich bei Dauerstellen zwar weiterhin oftmals um Stellen für spezifische Funktionen handelt. Gleichzeitig spielt aber auch hier ‚wissenschaftliche Exzellenz‘ eine wichtige Rolle. Zunehmend werden Dauerstellen nicht nur für die Lehre, sondern auch für Forschung geschaffen. Diese Stellen unterscheiden sich in ihren Leistungsanforderungen letztlich kaum von einer Professur. Eine Phase der Bewährung nach vorab festgelegten Leistungskriterien, beispielsweise in Zielvereinbarungen oder einer Tenure-Track-Evaluation, könnte die Auswahlentscheidung zwar entlasten, ist aber bislang nur sporadisch vorgesehen.

Entfristung

Einige Konzepte beschäftigen sich nicht mit der Besetzung vorab definierter Dauerstellen, sondern mit der Entfristung von bislang befristet Beschäftigten. Der Hintergrund ist, dass eher diskutiert wird, bereits bestehende Stellen in Dauerstellen umzuwandeln, als neue zu schaffen. Ansatzpunkt ist deshalb nicht die Auswahl von qualifiziertem Personal, sondern die Regelung seiner Entfristung, um eine als willkürlich wahrgenommene und von einer ‚Versorgungsmentalität‘ geprägte bisherige Praxis zu ändern. Durch klar definierte Tätigkeitsprofile und Entfristungskriterien soll dies nun geschehen.

Schaffung neuer und durchlässiger Karrierewege

Eine nachhaltige Verankerung von Dauerstellen in der Personalstruktur hängt eng mit den angebotenen Karrierewegen zusammen. Ein entsprechend umfassendes Konzept betrifft nicht allein die Definition von Tätigkeitsprofilen und transparenten Auswahlverfahren, sondern auch die Einführung unterschiedlicher Karrierewege innerhalb der Wissenschaft. Sollen Dauerstellen jenseits der Professur zu einem allgemein akzeptierten akademischen Karriereziel werden, dürfen sie nicht als Karriere zweiter Wahl für diejenigen gelten, die auf dem Weg zur Professur ‚gescheitert‘ sind. Dies galt mangels Alternativen bislang für alle, die in der Wissenschaft verbleiben wollen. Um Dauerstellen auch in der Wahrnehmung innerhalb der Universität attraktiv zu machen, sollen Dauerstellen jenseits der Professur nicht erst dann zu einem Karriereziel werden, wenn der Weg auf die Professur versperrt ist. Vielmehr wird hier der Anspruch formuliert, Personal gezielt für solche Dauerstellen zu entwickeln bzw. solche Stellen attraktiv zu machen für Personen, die zunächst eine

Professur angestrebt haben. Personalführung und Karriereberatung werden als wichtige Instrumente hierfür gesehen, wenn sie nicht allein auf den Exit aus der Wissenschaft bezogen werden, sondern Teil einer gezielten organisationalen Personalentwicklung sind. Gleichzeitig sollen solche Stellen durchlässig für den Weg auf die Professur sein, um nicht als ‚Karrieresackgasse‘ zu gelten.

Personalplanung

Auch wenn Dauerstellenkonzepte auf die Universität als Gesamtorganisation zielen, setzen sie an der Ebene der Fakultäten an. An sie wird die deutliche Erwartung gerichtet, eine strategische Personalplanung zu betreiben. Denn es sind, darin stimmen die Interviewpartner:innen überein, die Fakultäten, die am besten wissen, welches Personal sie für welche Aufgaben benötigen, da sich dieser Bedarf zwischen den einzelnen Fächern unterscheidet. Zusammen mit der Entwicklung von transparenten Tätigkeitsprofilen bedeutet die strategische Personalplanung von Fakultäten also eine gezielte Personalstrukturentwicklung. Allerdings sind Fakultäten selbst Organisationseinheiten mit unterschiedlich stark ausgeprägten heterogenen Interessenlagen, so dass fachliche Gesichtspunkte von Verteilungskonflikten überlagert werden können. Eine Universität in unserem Sample verlagert vor diesem Hintergrund die strategische Personalplanung in die Zukunft, so dass Lehrstuhlinhaber:innen nicht mehr aus der eigenen Betroffenheit heraus entscheiden. Insgesamt wird jedoch deutlich, dass die Entwicklung von unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen mit entsprechenden Aufgaben eine Reflexion der historisch gewachsenen Personalstruktur in Gang setzt.

Organisationsentwicklung

Im Zuge der strategischen Personalplanung der Fachbereiche stellt sich aus der Perspektive vieler Beteiligten auch die Frage der organisationalen Zuordnung von Dauerstellen. Deutlich wird, dass hier noch viele Fragen offen sind. Auch wenn ein:e Professor:in nicht mehr allein über die Besetzung von Dauerstellen entscheiden soll, gilt einigen die Professur weiterhin als die entscheidende Ebene für die bestmögliche fachliche Einbindung der Dauerstelleneinhaber:innen. Als eine Alternative hierzu werden Department-Strukturen genannt, die Dauerstellen von den einzelnen Professuren lösen und in übergeordnete Organisationseinheiten überführen, um dadurch Abhängigkeiten zu reduzieren. Wie genau Dauerstellen hier angebunden werden können, wer ihnen gegenüber weisungsbefugt ist und wie sie sich in das Lehr- und Forschungsprofil konkret einfügen, ist aber weitgehend ungeklärt. Trotz großer

Unterschiede hinsichtlich der Frage der organisationalen Zuordnung von Dauerstellen wird deutlich, dass die Diskussion um Dauerstellen auch dazu führt, bestehende Organisationsstrukturen zu hinterfragen.

8.3 Herausforderungen und Lösungswege

Flexibilität versus Quote

Ein zentrales Argument gegen Dauerstellen ist in der aktuellen politischen Diskussion die dadurch fehlende Flexibilität in der Stellenbesetzung, die als notwendig erachtet wird, um in Berufungsverhandlungen attraktiv zu bleiben. In den Interviews wird betont, dass diese Frage bereits von Beginn des Entwicklungsprozesses virulent war. Auch deshalb strebt keine Universität in unserem Sample einen so umfangreichen Ausbau von Dauerstellen an, dass sich das Verhältnis zwischen unbefristeten und befristeten Stellen umkehrt. Befürchtet wird allerdings auch, dass die Fakultäten mit dem Argument der erforderlichen Flexibilität die Umsetzung von allgemeinen Dauerstellenkonzepten konterkarieren. Trotzdem werden Dauerstellenquoten, die einen Mindestanteil unbefristeter Beschäftigung festlegen, dessen Einhaltung dann von den Fakultäten gefordert werden kann, auch kritisch gesehen, da sie den disziplinären Unterschieden nicht gerecht würden. Vor allem wurde aber kritisiert, dass ihre Berechnung – je nach herangezogener Grundgesamtheit – sehr unterschiedlich ausfällt und dadurch willkürlich wirkt: Je nachdem, welche Stellen hier nicht einbezogen werden – z.B. Qualifikationsstellen, drittmittelfinanzierte Projektstellen –, erhöht sich der bereits bestehende Anteil unbefristeter Beschäftigung dementsprechend, wobei hier dann zum Teil bereits bestehende Dauerbeschäftigungsquoten in einer Höhe errechnet werden, die angesichts des statistisch nachgewiesenen hohen Anteils befristeter Beschäftigungsverhältnisse als wenig glaubwürdig erscheinen.

Eine Universität operiert in diesem Zusammenhang jedoch nicht mit Quoten, sondern mit einer Mindestausstattung, die das Verhältnis zwischen befristeten und unbefristeten Stellen umkehrt: An jeder Professur sollte es mindestens eine befristete Qualifikationsstelle geben. Dauerstellen erscheinen hier als der Normalzustand, während Qualifikationsstellen die Ausnahme bilden.

Finanzierung

In der öffentlichen Diskussion ist die Vorstellung virulent, dass Dauerstellen mit erheblichen Mehrkosten verbunden sind, ihr Ausbau angesichts als unwahrscheinlich angesehener Mittelaufstockungen mithin gleichbe-

deutend mit einem Stellenabbau sei. Diese Vorstellung wird in den Interviews deutlich zurückgewiesen. Mehrkosten bedingt durch höhere Erfahrungsstufen würden kaum anfallen, denn bereits jetzt können befristet beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiter:innen im Rahmen ihrer Höchstbefristungsdauer die höchsten Erfahrungsstufen erreichen. Eindeutig ist hingegen die Vorgabe, dass eine Integration von Dauerstellen in die Personalstruktur kostenneutral erfolgen solle. Einige Universitäten in unserem Sample haben hierfür auch alternative Finanzierungsquellen erschlossen. So können Globalhaushalte es ermöglichen, Mittel intern umzuschichten und ggf. zusätzliche Mittel für Dauerstellen zu nutzen, z.B. aus dem Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken. Eine Universität hat ein Modell entwickelt, um Dauerstellen aus Drittmitteln finanzieren zu können. Jenseits von den konkreten Personalkosten wird darauf hingewiesen, dass in einer ganzheitlichen Betrachtung der Mehrwert von Dauerstellen deutlich überwiegt. Dies gilt schon dann, wenn Personal nicht immer wieder neu rekrutiert und eingearbeitet werden müsse. So ließe sich nicht zuletzt auch der Arbeitsaufwand für die Verwaltung mindern.

Lehrkapazität

Als eine weitere Herausforderung wird die Einbindung der Dauerstellen in die Lehrkapazität thematisiert. Da alle untersuchten Universitäten von einer angespannten Haushaltslage berichten, muss die Umsetzung von Dauerstellenkonzepten mindestens kapazitätsneutral erfolgen. Das heißt, dass die zur Verfügung stehende Lehrkapazität weder verringert noch erhöht werden darf; ersteres gefährde die Aufrechterhaltung des Lehrangebots und damit ein ordnungsgemäßes Studium, letzteres zöge entsprechend der geltenden Kapazitätsregelungen die Aufnahme zusätzlicher Studierende nach sich. Dabei ist der Status quo in vielen Fächern bereits von kapazitärer Unterausstattung bestimmt, denn die Kapazitätsberechnung berücksichtigt nicht, ob das laut Stellenplan vorhandene Personal so überhaupt verfügbar ist. Angesichts dieser angespannten Lage könnten Dauerstellen dafür genutzt werden, Defizite in der Lehrkapazität zu kompensieren, denn die Lehrverpflichtungsverordnungen sehen in einigen Bundesländern höhere Lehrdeputate für unbefristetes als für befristetes Personal vor. Gleichzeitig können für bestimmte Daueraufgaben aber auch Reduktionen der Lehrverpflichtung geltend gemacht werden. Insgesamt wird deutlich, dass das Lehrdeputat jeder Stelle des wissenschaftlichen Personals in ein komplexes Netz aus strukturellen Vorgaben, fachkulturellen wie standortgebundenen Traditionen und individuellen Arrangements eingebunden ist.

8.4 Ausblick

Zwar werden die Effekte von Dauerstellenkonzepten und ihrer Umsetzung erst über einen längeren Zeitraum eintreten. Die Diskussionen und Aktivitäten an den untersuchten Universitäten weisen aber darauf hin, dass sich bereits jetzt ein Wandel in den Einstellungen beobachten lässt: Es wird anerkannt, dass es in der Wissenschaft Daueraufgaben gibt, die auf Dauerstellen übernommen werden sollen. Dauerstellen, die in der politischen Diskussion lange als ‚Trostpreis‘, ‚Karrieresackgasse‘ oder als Synonym für personelle wie inhaltliche Erstarrung galten, werden so aufgewertet. Nun kommt es darauf an, Tätigkeitsprofile und Karrierewege zu entwickeln, um Dauerstellen neben der Professur als legitimes und attraktives Karriereziel zu etablieren, um die Erbringung der zentralen Aufgaben in Lehre, Forschung und Administration durch entsprechend qualifiziertes Personal zu ermöglichen und diesem Personal gleichzeitig eine attraktive Beschäftigungsperspektive zu bieten. ■

LITERATUR

- Bahr, Amrei; Eichhorn, Kristin; Kubon, Sebastian (2022): #IchBinHanna. Prekäre Wissenschaft in Deutschland. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Bloch, Roland; Gassmann, Freya; Jongmanns, Georg; Krüger, Anne K.; Kuhnt, Mathias; Reitz, Tilman; Wöhrle, Patrick (2023): Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz. Latente Widersprüche und offene Konflikte. In: *Soziologie* 52 (4), S. 468-488.
- Bloch, Roland; Gut, Marion; Klebig, Katja; Mitterle, Alexander (2015): Die Auswahl der Besten? Auswahlverfahren an sich stratifizierenden Einrichtungen und Programmen im Hochschulbereich. In: Werner Helsper und Hermann Heinz Krüger (Hg.): *Auswahl der Bildungsklientel: Zur Herstellung von Selektivität in „exklusiven“ Bildungsinstitutionen*. Wiesbaden: Springer, S. 185-209.
- Bloch, Roland; Krüger, Anne K. (2023): Das Personalentwicklungsparadox in der Wissenschaft. In: Paula-Irene Villa (Hg.): *Polarisierte Welten. Verhandlungen des 41. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie 2022*. Online verfügbar unter https://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband_2022/article/view/1639/1804.
- Bloch, Roland; Krüger, Anne K.; Hartl, Jakob; Würmann, Carsten (2021): *Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland. Politische Steuerungsversuche und ihre Effekte seit 2006*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Bloch, Roland; Lathan, Monique; Mitterle, Alexander; Trümpler, Doreen; Würmann, Carsten (2014): *Wer lehrt warum? Strukturen und Akteure der akademischen Lehre an deutschen Hochschulen*. Leipzig: Akademische Verlagsanstalt.
- Bloch, Roland; Mitterle, Alexander (2022): Devices of future excellence: Detaching excellence recognition from 'eminent men'. In: *Research Evaluation* 31 (4), S. 452-462. DOI: 10.1093/reseval/rvac018.
- Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Würmann, Carsten (2019): *Kompensation, Stratifikation, Erweiterung. Effekte des Qualitätspakts Lehre auf die Organisation der Lehre an deutschen Universitäten*. *Das Hochschulwesen* 67 (1+2), S. 18-24.
- Bloch, Roland; Würmann, Carsten (2021): *Prekär, aber frei? Arbeitsbedingungen und Karrierewege in der Wissenschaft und ihre Konsequenzen für die Wissenschaftsfreiheit*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 71 (46), S. 48-54.
- Deutscher Bundestag (2022): *Zu befristeten Arbeitsverhältnissen in der Wissenschaft und Innovation. Innovation durch Fluktuation*. Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/resource/blob/911754/c37e79b4ab0b84337740862b5cf95573/WD-8-061-22-pdf-data.pdf>.
- HRK – Hochschulrektorenkonferenz (2014): *Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur*. Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt am Main. Bonn: HRK.
- HRK – Hochschulrektorenkonferenz (2015): *Kernthesen zum „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und akademischer Karrierewege neben der Professur“*. Empfehlung der 18. Mitgliederversammlung der HRK am 12. Mai 2015 in Kaiserslautern. Bonn: HRK.
- Hüther, Otto; Krücken, Georg (2012): *Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene‘ Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten*. In: Uwe Wilkesmann und Christian J. Schmid (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 27-39.
- GEW – Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2017): *Wissenschaft als Beruf. Personal- und Karrierestruktur an Universitäten Ein Reformvorschlag der Bildungsgewerkschaft GEW*. Frankfurt: GEW.
- GEW – Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2022a): *Dauerstellen für Daueraufgaben: Weg mit dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz, her mit dem Wissenschaftsentfristungsgesetz. Konsequenzen aus den Evaluationen von Befristungsrecht und Befristungspraxis ziehen Ein Positionspapier der Bildungsgewerkschaft GEW*. Frankfurt: GEW.
- GEW – Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2022b): *Dauerstellen für Daueraufgaben. Dresdner Gesetzentwurf für ein Wissenschaftsentfristungsgesetz. Vorschlag für eine Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG)*. Frankfurt: GEW.
- Kreckel, Reinhard (2016): *Zur Lage des wissenschaftlichen Nachwuchses an Universitäten: Deutschland im Vergleich mit Frankreich, England, den USA und Österreich*. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 38 (1-2), S. 12-40.
- Kreckel, Reinhard; Zimmermann, Karin (2014): *Hasard oder Laufbahn. Akademische Karrierestrukturen im internationalen Vergleich*. Leipzig: Akademische Verlagsanstalt.
- Krüger, Anne K. (2020): *Personalentwicklung in der Wissenschaft. Eine Untersuchung der Personalentwicklungskonzepte für das wissenschaftliche Personal von im Tenure-Track-Programm erfolgreichen Hochschulen*. Unter Mitarbeit von Jan Cloppenburg. Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.
- NGAWiss – Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft (2020): *Für faire Beschäftigung an deutschen Hochschulen! Forderungen des Netzwerks für Gute Arbeit in der Wissenschaft*. URL https://ngawiss.uber.space/wp-content/uploads/2020/11/Forderungen_NGAWiss%C3%BCberarb.pdf
- Rogge, Jan-Christoph (2015): *The winner takes it all?* In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie* 67 (4), S. 685-707. DOI: 10.1007/s11577-015-0341-6.
- Schneijderberg, Christian; Götze, Nicolai (2020): *Organisierte, metrifizierte und exzellente Wissenschaftler*innen. Veränderungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Fachhochschulen und Universitäten von 1992 über 2007 bis 2018*. International Centre for Higher Education Research Kassel. Kassel (INCHER Working Paper, 13).
- Winterhager, Nicolas; Birner, Nadine; Bogenstahl, Christoph; Krabel, Stefan (2017): *Bestand, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Promotionsphase (Begleitstudie B1) (Studien im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017)*. Online verfügbar unter https://www.buwin.de/downloads/begleitstudien/studie-b1_buwin.pdf/download.
- Wissenschaftsrat (2014): *Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten*. Drs. 4009-14. Dresden: Wissenschaftsrat. Online verfügbar unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf>.